

SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET SPLIT  
POSLIJEDIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI STUDIJ

**ZAVRŠNI RAD**

**KOMPARATIVNA ANALIZA MODELA UPRAVLJANJA  
LJUDSKIM RESURSIMA U POMORSKIM KOMPAIJAMA U  
REPUBLICI HRVATSKOJ**

**Mentor:**

Prof.dr.sc. Želimir Dulčić

**Studentica:**

dipl.oec. Tanja Čule

Split, veljača, 2017.

# **KOMPARATIVNA ANALIZA MODELA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U POMORSKIM KOMPANIJAMA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

## **1. UVOD**

- 1.1. Definiranje problema istraživanja
- 1.2. Ciljevi istraživanja
- 1.3. Istraživačke hipoteze
- 1.4. Metode istraživanja
- 1.5. Struktura rada

## **2. POMORCI I NJIHOVO ZNANJE KAO TEMELJ USPJEHA POSLOVANJA**

- 2.1. Specifičnosti ljudskih resursa u pomorstvu
- 2.2. Važnost procesa upravljanja znanjem
- 2.3. Upravljanje znanjem i intelektualni kapital
- 2.4. Temelji individualnog ponašanja
  - 2.4.1. Vrijednosti i stavovi
  - 2.4.2. Ličnost
  - 2.4.3. Percepcija
  - 2.4.4. Učenje
- 2.5 Organizacijske determinante radne dobrobiti
  - 2.5.1. Motivacija
  - 2.5.2. Zadovoljstvo poslom
  - 2.5.3. Komuniciranje vs. pregovaranje
  - 2.5.4. Stres i stresne situacije
- 2.6. Značaj ljudskih resursa u suvremenom poslovanju

## **3. ULOGA I VAŽNOST STRATEŠKOG MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U POMORSKIM KOMPANIJAMA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

- 3.1. Strateško planiranje
- 3.2. Funkcije menadžmenta ljudskih resursa
  - 3.2.1. Organizacijske funkcije
  - 3.2.2. Razvojne funkcije
  - 3.2.3. Procesne funkcije
  - 3.2.4. Logističke funkcije
- 3.3. Značajke pomorskog tržišta
- 3.4. Strategija pomorske politike i gospodarskog razvitka
- 3.5. Značajke članstva Republike Hrvatske u EU
- 3.6. Održivi rast i konkurentnost pomorskih kompanija
  - 3.6.1. Proces globalizacije u pomorstvu
  - 3.6.2. Dezintegracija
  - 3.6.3. Upravljanje potpunom kvalitetom

#### **4. ZNAČAJKE MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U POMORSKIM KOMPANIJAMA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

- 4.1. Suvremeno poslovno okruženje
- 4.2. Proces razvoja ljudskih resursa kao osnova za realizaciju ciljeva
  - 4.2.1. Analiza ljudskih resursa i radnih mjesta
  - 4.2.2. Planiranje potreba za kadrovima i razvoj kadrova
  - 4.2.3. Pribavljanje kadrova
  - 4.2.4. Selekcija kadrova
  - 4.2.5. Obuka i razvoj kadrova
  - 4.2.6. Praćenje i unaprjeđenje performanci
  - 4.2.7. Motiviranje
  - 4.2.8. Nagrađivanje zaposlenih
- 4.3. Razvoj kadrova u cilju povećanja uspješnosti pomorskih kompanija
- 4.4. Čimbenici radne uspješnosti i praćenje napretka
- 4.5. Ponuda i potražnja međunarodnih pomoraca
- 4.6. Politika dugoročnog zadržavanja kompetentnih zaposlenika
- 4.7. Fluktuacija radne snage u pomorstvu

#### **5. MODELI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U POMORSKIM KOMPANIJAMA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

- 5.1. Nastanak i razvoj modela
- 5.2. *Integrirani menadžment*
  - 5.2.1. *Učinkovitost donošenja i provedbe odluka*
    - 5.2.1.1. *Elementi upravljanja*
    - 5.2.1.2. *Glavne funkcije*
    - 5.2.1.3. *Ograničavajući faktori*
  - 5.2.2. *Učinkovitost primjene znanja i vještina*
    - 5.2.2.1. *Prednosti i nedostaci*
  - 5.2.3. *Učinkovitost upravljanja ljudskim resursima*
    - 5.2.3.1. *Odjel ljudskih resursa*
    - 5.2.3.2. *Promoviranje timskog rada*
  - 5.2.4. *Učinkovitost sustava kvalitete*
    - 5.2.4.1. *Komunikacija*
    - 5.2.4.2. *Međunarodne konvencije*
- 5.3. *Menadžment kadrova*
  - 5.3.1. *Učinkovitost donošenja i provedbe odluka*
    - 5.3.1.1. *Uključivanje zaposlenih u proces planiranja i donošenja odluka*
  - 5.3.2. *Učinkovitost primjene znanja i vještina*
    - 5.3.2.1. *Organizacija izobrazbe kadrova*
    - 5.3.2.2. *Prilagodba izobrazbe standardima EU*
    - 5.3.2.3. *Primjena suvremenih tehničko-tehnoloških rješenja*
  - 5.3.3. *Učinkovitost upravljanja ljudskim resursima*
    - 5.3.3.1. *Povećanje razine kvalitete*
    - 5.3.3.2. *Realno ocjenjivanje prema ostvarenom učinku*
  - 5.3.4. *Učinkovitost sustava kvalitete*
    - 5.3.4.1. *Komunikacija*
    - 5.3.4.2. *Izgradnja motivacijskog sustava*

- 5.3.4.3. *Razvoj sustava povratnih informacija o učinku*
- 5.3.4.4. *Razvoj sustava nagrađivanja*

#### 5.4. *Eksterno opskrbljivanje posadom*

- 5.4.1. *Učinkovitost donošenja i provedbe odluka*
  - 5.4.1.1. *Elementi organizacije rada*
  - 5.4.1.2. *Procjena utjecajnih faktora*
  - 5.4.1.3. *Etape poslovanja*
- 5.4.2. *Učinkovitost primjene znanja i vještina*
  - 5.4.2.1. *Proces stvaranja kvalificiranog kadra*
  - 5.4.2.2. *Organizacija izobrazbe kadrova*
- 5.4.3. *Učinkovitost upravljanja ljudskim resursima*
  - 5.4.3.1. *Povećanje razine kvalitete*
  - 5.4.3.2. *Poštivanje radnih procedura*
  - 5.4.3.3. *Razvoj planova karijere*
- 5.4.4. *Učinkovitost sustava kvalitete*
  - 5.4.4.1. *Međunarodni standardi kvalitete serije ISO 9000*
  - 5.4.4.2. *Svrha provedbe sustava kvalitete*
  - 5.4.4.3. *Priručnik kvalitete*
  - 5.4.4.4. *Plan projekta implementacije*

#### 5.5. *Parametri za ocjenu uspješnosti strategije upravljanja ljudskim resursima*

#### 5.6. *Strategije menadžmenta ljudskih resursa*

- 5.6.1. *Čimbenici utjecaja na odabir strategije MLJR*
- 5.6.2. *Pristupi definiranju strategije MLJR*
- 5.6.3. *Razvoj strategije MLJR*
- 5.6.4. *Vrste strategija*

#### 5.7. *Strategija pomorskog i gospodarskog razvitka RH*

- 5.7.1. *SWOT analiza*

#### 5.8. *Primjena informacijskih tehnologija u upravljanju*

- 5.8.1. *Prednosti i nedostaci informacijskih tehnologija*

## **6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE**

- 6.1. *Uzorak i postupak istraživanja*
- 6.2. *Polazne hipoteze*
- 6.3. *Instrumenti istraživanja*

## **7. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA**

### **LITERATURA**

### **POPIS SLIKA**

### **PRILOG – ANKETNI UPITNIK**

# 1. UVOD

## 1.1. DEFINIRANJE PROBLEMA ISTRAŽIVANJA

U uvjetima dinamičnog i turbulentnog poslovnog okruženja, snažnim vanjskim utjecajima i pritiscima nestabilne okoline, razvojem tehnologije te konkurencije na domaćem i stranom tržištu, raste potreba za učinkovitim upravljanjem ljudskih resursa u pomorskim kompanijama. Problemi s kojima se susreću pomorske kompanije brojni su i raznoliki, a proizlaze iz tržišnih, organizacijskih, tehničko – tehnoloških i pravnih promjena na globalnoj razini. U tom nesigurnom poslovnom okruženju ne snalaze se sve kompanije jednako dobro, pa je opravdano reći da mogućnost preživljavanja vanjskih utjecaja ovisi o unutarnjoj snazi pomorske kompanije, kvaliteti ljudskih resursa, ali i o organiziranosti, fleksibilnosti, sposobnosti anticipiranja izazova i zahtjeva odnosno preciznosti izrade planova za različite buduće tržišne situacije.

Ljudski resursi pokreću sve poslovne aktivnosti pomorskih kompanija. Sukladno tome, upravljanje ljudskim resursima uključuje znanja, vještine i sposobnosti menadžera koji će primjenom brojnih složenih postupaka, procesa, poslova i radnji osigurati efikasan rad.<sup>1</sup>

Upravljanje ljudskim resursima je preduvjet realizacije strategijskih planova pomorskih kompanija. Ljudski resursi, za pomorske kompanije, moraju biti zadovoljavajući, i to ne samo s kvantitativnog, već i s kvalitativnog motrišta, odnosno s motrišta zaposlenih koji raspolažu s odgovarajućim kvalifikacijama, znanjima i sposobnostima za obavljanje svojih organizacijskih zadataka. Razina konačne ljudske izvedbe može se izraziti umnoškom znanja, sposobnosti i motivacije. Znači, sva tri čimbenika utječu na rezultat rada. Kroz radne uvjete, organizacijsku klimu i kulturu, politiku nagrađivanja i zahtjeve posla utječe se na individualnu motiviranost.

Kvalitetan rad pomoraca je osnovna pretpostavka i najvažniji činitelj u pomorstvu koji najizravnije i najintenzivnije utječe na sigurnost i racionalnost rada. Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj (Organisation for Economic Co-operation and Development OECD) ističe kako gospodarski uspjeh uvelike ovisi o ljudskom kapitalu – znanjima,

---

<sup>1</sup> Pupovac D., Zelenika R.: *Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu*, Veleučilište u Rijeci, 2004.

vještinama, kompetencijama i osobinama koje ljudima omogućuju razvoj vlastite i društvene dobrobiti, kao i dobrobiti svojih zemalja.<sup>2</sup> Iz navedenih razloga, evidentno je da se javlja potreba da pomorske kompanije kroz planski nastup prepoznaju i povežu sve ključne čimbenike koji osiguravaju opstanak, rast i razvoj kompanije. A upravo je obrazovanje ključni činitelj stvaranja ljudskog kapitala. Zbog toga bi obrazovanju, praktičnom usavršavanju i kontinuiranom osposobljavanju trebalo posvetiti posebnu pažnju.

Intelektualni kapital se može definirati kao suma svega što svi u kompaniji znaju, a što joj daje konkurentsku prednost na tržištu. Pod tim pojmom podrazumijevamo znanje, informacije, intelektualnu imovinu. Intelektualni kapital predstavlja znanje, kao dinamičan ljudski proces, transformirano u nešto vrijedno za poduzeće.<sup>3</sup>

Upravo jedan od najvećih problema s kojima se susreće pomorski menadžment jest postizanje ravnoteže između stabilnosti i prilagodljivosti pomorske kompanije na promjene. Može se reći da je pomorska kompanija postigla uspješnost u poslovanju tek onda kada se postigne ravnoteža između tih dviju krajnosti.<sup>4</sup>

Uloga istraživanja tržišta je raščlaniti i točno odrediti uzroke presudnog djelovanja na neizvjesnosti i na temelju toga izraditi preporuke za izradu temelja poslovnog odlučivanja. Proučavanje i analiza tržišta je temelj budućeg razvoja jer sve složeniji uvjeti na pomorskom tržištu zahtijevaju kontinuirano ulaganje i usavršavanje ljudskih resursa.

Znači, predmet istraživanja pomorskog tržišta jest psihička i fizička sposobnost pomoraca za obavljanje radnih zadataka. Pomorske kompanije koriste uporabnu vrijednost radne snage, a pomorac kao protuvrijednost dobiva plaću. Pomorce se često isključivo promatra sa stajališta materijalne vrijednosti, kao izvor zarade i ništa više od toga. Pritom se zaboravlja da samo zadovoljni pomorci mogu ispuniti očekivanja pomorskih kompanija i da u ljude treba ulagati, treba “oplemenjivati vrijednost“.

Upravljanje ljudskim resursima treba biti osmišljeno na način da se kreira znanje i eksploatira njegova vrijednost. Neopipljiva vrijednost poslovnog procesa proizlazi iz znanja, sposobnosti i vještina zaposlenih u pomorskim kompanijama.

---

<sup>2</sup> [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

<sup>3</sup> Stewart, T.: *Intellectual Capital*, Fortune, 2001.

<sup>4</sup> Dujanić, M.: *Menadžment u funkciji organizacije*, Zbornik radova, Ekonomski fakultet, Rijeka, 1992.

Strategija menadžmenta predstavlja skup smjernica kojima se detaljno opisuje položaj pomorske kompanije na tržištu, pravci djelovanja kojima će se nastojati osigurati rast i razvoj, instrumenti koji će se pritom upotrebljavati u konkurentskoj borbi, sredstva djelovanja na novim tržištima, način oblikovanja rješenja te definiranje prednosti i slabosti.

Samo one kompanije koje su sposobne prilagoditi se promjenama ili ih izazvati, ostvaruju uspjeh i razvijaju se.<sup>5</sup>

Kroz posljednjih tridesetak godina, došlo je do znatne inovacije u organizaciji pomorskih kompanija i općenito menadžmenta u pomorstvu. Suvremeni koncept upravljanja ljudskim resursima u pomorstvu stavlja naglasak na procese polazeći od pretpostavke da zaposleni ne trebaju biti upravljani ciljevima, već da su upravo oni ti koji trebaju određivati ciljeve i bilježiti uspjehe poslovanja kompanije.<sup>6</sup>

Počela su se javljati nova rješenja kao što su timski rad, grupni zadaci i odlučivanje, uključivanje dijela zaposlenih u upravljanje, decentralizacija i sl. Sve je to bilo praćeno neizvjesnošću tržišta i rastućim promjenama. Zabilježen je porast i snažan razvoj specijaliziranih pomorskih kompanija za poslove upravljanja, čije se poslovanje temelji na posebnom ugovoru (tzv. *Ship Management Agreement*). Sklapanjem ugovora, povjereni poslovi se obavljaju u skladu s definiranim standardima i uz ugovorenu naknadu. Znači, temeljna ideja suradnje je smanjenje troškova poslovanja na način da se poslovni zadaci ujedine pod jedinstvenim rukovodstvom u jednoj organizacijskoj jedinici. Pravni status posredničke kompanije za ukrcaj pomoraca bitno se razlikuje od kompanije sa integriranim menadžmentom. Razlika je primjetna i u značajkama načina poslovanja. Posrednička kompanija nije spekulat i mora se zadovoljiti samo naknadom za svoj profesionalni rad, za razliku od pomorske kompanije sa integriranim menadžmentom koja u svom poslovanju preuzima element financijskog rizika.

Pomorska kompanija da bi se dokazala na tržištu i ostvarila optimalne poslovne rezultate, treba koordinirano koristiti materijalne i ljudske resurse.

Samo zadovoljan zaposlenik može unaprijediti međuljudske odnose, potaknuti motivaciju, proizvodnost i povećati dobit. Važnost je iskazana i u pravodobnom ukazivanju na probleme i njihovo promptno uklanjanje.

---

<sup>5</sup> Mitrović F, Kesić B., Jugović A.: *Menadžment u brodarstvu i lukama*, Pomorski fakultet Split, 2010.

<sup>6</sup> Pupovac D., Zelenika R.: *Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu*, Veleučilište u Rijeci, 2004.

U situaciji kad ponuda na tržištu značajno nadmašuje potražnju, u uvjetima dinamičnog i turbulentnog poslovnog okruženja te konkurencije s jedne strane i sve većih očekivanja i zahtjeva vlasnika - brodarka s druge strane, rastu potrebe za učinkovitijim upravljanjem. Ono daje odgovor na pitanje kako opstati u takvom okruženju, kako pripremati planove i temeljem njih donositi prave odluke. Proces donošenja strateških i ostalih poslovnih planova ne završava njihovom izradom. Danas planovi trebaju biti fleksibilni jer će se suočavati s promjenjivom dinamikom poslovnog okruženja, promjenljivim trendovima tržišta i stalnom izmjenom konkurentnog okruženja. Poslovanje zasnovano na znanju podrazumijeva široko delegiranje poslova, pritom pazeći na koordinaciju rada, međusobnu komunikaciju i kolegijalnost u zajedničkom obavljanju poslova. Sve polazi i završava od ljudi i ljudskih potreba. To je dinamičan i složen proces, kao što su uostalom i sami ljudi.

Upravo je tema ovog rada jasno definirati razlike upravljanja ljudskim resursima u pomorskim kompanijama u Republici Hrvatskoj kroz procese korištenja, kvalitetu i racionalnost upotrebe usklađenu s uvjetima okruženja. Pomorsko tržište oduvijek je smatrano tržištem na kojem je zastupljen rizik u veoma velikoj mjeri. U suvremenoj organizaciji i zahvaljujući tehnološkim dostignućima rizik je malo smanjen, ali je još uvijek velik.<sup>7</sup>

Samo one pomorske kompanije koje su sposobne prilagođavati se promjenama, razvijati se, mijenjati i učiti te kontinuirano stvarati nove pomorske kadrove mogu biti sigurne za svoju egzistenciju. Takav pristup podrazumijeva stalno preispitivanje vlastitog poslovanja i spremnost na čestu reorganizaciju poslovanja i njenih poslovnih procesa. Naravno, te promjene trebaju biti usmjerene na praćenje trendova u pomorstvu i potrebno ih je uskladiti sa stvarnim potrebama.

Nepotrebno i neadekvatno uvođenje može izazvati i negativne posljedice i ugroziti već stečenu poziciju na tržištu. Od velike je važnosti pratiti suvremene trendove poslovanja te ih kombinirati s menadžerskim metodologijama.

Organizacija kao proces se neprestano mijenja jer u procesu ukupne radne aktivnosti dolazi do određenih promjena u nekom od elemenata pomorskog procesa. Osnovni elementi su pomorci, ostali zaposlenici, brodovi te ostala sredstva za rad. Svaka promjena u strukturi osnovnog elementa ima domino efekt odnosno odražava se na cijeli niz drugih sudionika organizacije.

---

<sup>7</sup> Glavan, B.: *Ekonomika morskog brodarstva*, Školska knjiga, Zagreb, 1992.



Predmet istraživanja ovog rada jest utvrditi razlike u karakteristikama i učincima upravljanja ljudskim resursima u pomorskim kompanijama u Republici Hrvatskoj, utvrditi područja koja su više ili manje zastupljena u procesu razvoja ljudskih resursa za različite modele upravljanja s ciljem razvitka i poboljšanja cjelokupnog procesa upravljanja ljudskim resursima u pomorskim kompanijama.

Upravljanje ljudskim resursima kroz donošenje odgovarajućih odluka kao i planiranje budućih ili iskoristivost postojećih resursa je vrlo složen zadatak s obzirom na globalizaciju ljudskih potencijala čije su karakteristike:<sup>8</sup>

- Unutar globalnog gospodarskog sustava pomorske kompanije mogu odabrati svoj položaj na bilo kojem mjestu diljem svijeta radi pronalaženja radnog kadra s određenim sposobnostima,
- Pomorske kompanije mogu privući pomorski kadar iz bilo koje kraja svijeta uz osiguravanje novčane naknade i odgovarajućih radnih uvjeta,
- Pomorci će doći do svakog tržišta vlastitom inicijativom iz bilo kojeg dijela svijeta radi osiguranja bolje budućnosti.

U razmatranje se uzimaju procesi pribavljanja i upravljanja kadrom kroz ispitivanje kako se upravljanje odražava na sposobnost praćenja zaposlenih, kvalitetu ljudskih resursa, proizvodnosti zaposlenih, ostvarivanje konkurentске prednosti, smanjenje troškova za kompaniju te, s druge strane, na motivaciju zaposlenih, njihovo zadovoljstvo poslom, efikasnost, efektivnost i lojalnost kompaniji.

Postoje različiti modeli upravljanja kadrom ovisno o dogovoru s partnerom:

1. Integrirani menadžment - specifičnost ovog modela odgovornosti jest da pomorska kompanija preuzima sve obveze vezane uz kadrove, odnosno kadrovski menadžment, ali ujedno i pruža usluge tehničkog menadžmenta.
2. Menadžment kadrova - sukladno dogovoru pomorskih partnera jedna kompanija preuzima sve obveze vezane uz kadar, dok neka druga pomorska kompanija ili vlasnik broda osigurava tehničku podršku.
3. Eksterno opskrbljivanje posadom (outsourcing, eksternaliziranje) – odgovornost limitirana na pribavljanje kadra.

---

<sup>8</sup> Pupovac D., Zelenika R.: *Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu*, Veleučilište u Rijeci, 2004.

Kadrovski menadžment – podrazumijeva sve vezano uz posadu i njihov rad kao što su obuka i obrazovanje kadra, odabir zaposlenika nakon intervjuiranja i testiranja, poslovi vezani uz liječničke preglede i prikupljanje tražene dokumentacije prije i nakon odlaska na brod i sl.

Tehnički menadžment podrazumijeva organizaciju rada kroz radne timove koji upravljaju i nadgledaju poslove uz tehničku podršku administrativnih odjela. Radni timovi se sastoje od menadžera, nadzornika, inspektora i časnika. Također uključuje suradnju s nadzornim tijelima, jedinicama lokalne uprave i obveza ispunjenja zadanih standarda i pomorskih propisa.

Eksterno opskrbljivanje posadom / outsourcing / eksternaliziranje – se definira kao postupak prijenosa sporednih aktivnosti pomorskih kompanija na vanjske opskrbitelje.

Tu je riječ o menadžment strategiji kojom jedna pomorske kompanija prepušta jedan segment poslovanja – najčešće odabir posade, specijaliziranom i efikasnijem opskrbitelju, čime započinje strategijska uporaba vanjskih resursa za izvođenje aktivnosti koje su se tradicionalno izvodile internim putem. Prema teoriji outsourcinga jedna pomorska kompanija se može fokusirati na rast i razvoj na pomorskom tržištu, dok se druga pomorska kompanija/agencija koja ima ulogu opskrbitelja fokusira na kadrovske poslove. Ovaj koncept omogućava pronalaženje resursa koji dodaju najveću vrijednost što je izrazito bitno u uvjetima velikih i brzih promjena uvjeta poslovanja na pomorskom tržištu. S obzirom na rastuće zahtjeve u pogledu zadovoljavajućih profila zaposlenika može se reći da outsourcing postaje važan menadžerski alat koji može uvelike pospješiti poslovanje pomorskih kompanija. Dobre strane se odnose na smanjenje troškova i držanje unaprijed definiranog budžeta.

Ipak, uporaba outsourcinga je razvila i negativne konotacije koje se uglavnom povezuju uz gubitak kontrole, nedostatak transparentnosti troškova, gubitak radnih mjesta u tradicionalno pomorskim zemljama odnosno zapošljavanje jeftine radne snage.

*U čemu leži izazov upravljanja ljudskim resursima u pomorstvu?* Mnogo je razloga: globalizacija tržišta, brzina novonastalih promjena, inovativnost usluga, složenost poslovnih procesa, profit i sl. Osnovna zadaća upravljanja ljudskim resursima u pomorskim kompanijama je prijenos znanja i informacija s pojedinca na organizaciju kroz jačanje sposobnosti i vještina te uvođenje novih informacijskih tehnologija. Organizacijske funkcije u pomorskim kompanijama imaju izuzetnu važnost za rad, jer se kroz njih razvija segment rukovođenja odnosno menadžmenta.

Sama organizacija unutrašnjih odnosa u tim kompanijama znači prvenstveno postavljanje određenih odnosa upravljanja i rukovođenja, a zatim i ostalih odnosa među djelatnicima koji proizlaze iz procesa donošenja i provođenja odluka. Kao osnovni pokazatelj učinkovitosti poslovanja u organizacijskom smislu, može se uzeti organiziranost koja se definira kao odnos između stvarne i optimalne organizacijske strukture u određenom trenutku promatranja. Organizacijska znanja i potencijali čine osnovu intelektualnog kapitala kompanije.

*Što bi to konkretno značilo u pomorstvu?* Pomorci posjeduju specifična znanja i sposobnosti koja su stekli formalnim obrazovanjem i iskustvom u radu, a pomorske kompanije trebaju prepoznati potencijal bilo da se radi o kompaniji sa integriranim menadžmentom ili eksternim menadžmentom kadrova. Ne samo da trebaju osmisliti proces pridobivanja kadra kao što je slučaj kod eksternog menadžmenta, već trebaju posvetiti pažnju cjelokupnom procesu, od pridobivanja kadra, obrazovanja, selekcije, motiviranja i komuniciranja, nagrađivanja i razvoja ljudskih resursa u pomorstvu.

Razvijanje jakog osjećaja identiteta i zajedničkih vrijednosti postaje prednost za kompaniju i relevantan čimbenik uspješnosti pomorske kompanije. Pomorska kompanija specifična je po tome što je većina zaposlenika distancirana. To otežava proces homogenizacije kolektiva i povećava potrebu za transparentnošću informiranja i za standardizacijom kriterija ocjenjivanja. Važno je za napomenuti da je potrebno izgraditi odnos između kopnenih zaposlenika i pomoraca, to jest da se svi osjećaju jednako važnima za poslovanje poduzeća.

Ljudski kapital sam po sebi ne osigurava nužno i uspjeh poduzeća. On predstavlja tek intelektualni potencijal poduzeća. Intelektualni kapital predstavlja znanja koja postoje unutar poduzeća i koja se mogu koristiti za kreiranje konkurentskih prednosti, odnosno to je suma svega što zaposleni unutar poduzeća znaju i što izoštrava konkurentске prednosti poduzeća.<sup>9</sup>

## **1.2. CILJEVI ISTRAŽIVANJA**

Osnovni cilj ovog istraživanja je definirati i analizirati faktore utjecaja različitih modela upravljanja ljudskim resursima, a zatim izvoditi zaključke na koji način oni utječu na poslovanje pomorskih kompanija. Potrebno je ispitati i analizirati potencijal i mogućnosti razvoja ljudskih resursa za potrebe kreiranja konkurentne poslovne strategije.

---

<sup>9</sup> Stewart, A.: *Intellectual Capital: The new wealth of organizations*, New York, Duubleday Currency, 1997.

U radu će se opisati karakteristike svakog modela upravljanja te pomoću specifične metodologije istražiti kvalitete različitih praksi upravljanja ljudskim resursima. Nastojati će se prikazati kako u suvremenim uvjetima poslovanja, globalizacije i kroz utjecaj neprestanih promjena, menadžerski pristupi te njihova znanja i metodologija rada preuzimaju važnu ulogu u razmatranju strategijskih pitanja i razvoju ljudskih resursa u pomorstvu.

Značaj ovog rada je u povezivanju teorijskih dostignuća kroz stručnu literaturu s praktičnom usporedbom efekata analiziranih modela upravljanja ljudskim resursima u pomorskim kompanijama u RH te kroz ocjenu uspješnosti korištenja razmotriti faktore utjecaja na menadžment ljudskih resursa.

Istraživanjem će se nastojati dati odgovore na sljedeća pitanja:

- Koje modele upravljanja ljudskim resursima koriste pomorske kompanije u RH?
- Kako i u kolikoj mjeri model integriranog menadžmenta utječe na stratešku orijentaciju pomorskih kompanija?
- Kako se model menadžmenta kadrova odražava na stratešku orijentaciju pomorskih kompanija u RH?
- Koje su karakteristike eksternog pribavljanja kadra?
- Prevladava li u pomorskim kompanijama samo deklarativna, a ne stvarna orijentacija na ljudske resurse?

### 1.3. ISTRAŽIVAČKE HIPOTEZE

Definirana je **TEMELJNA HIPOTEZA** istraživanja sa pomoćnim hipotezama:

***H0: Pomorske kompanije u Republici Hrvatskoj primjenjuju različite modele upravljanja ljudskim resursima***

Kvalitativni pokazatelji opisuju utjecaj nematerijalnih varijabli na sposobnost pomorske kompanije da se prilagođava nadolazećim promjenama na pomorskom tržištu. Upravo su pomorci nositelji tih nematerijalnih varijabli pa primjena modela upravljanja ljudskim resursima utječe na stratešku orijentaciju pomorske kompanije. Strategija upravljanja ljudskim resursima u pomorskim kompanijama polazi od pretpostavke da promjene koje se dešavaju u samoj kompaniji su odraz promjena u samom okruženju pomorskih kompanija pa je cilj menadžmenta ljudskih resursa prilagodba novonastaloj situaciji, a sve s ciljem opstanka

u turbulentnim uvjetima poslovanja kroz razvoj znanja i vještina radi postizanja konkurentnosti. Ključni pokazatelji uspješnosti implementacije strategije upravljanja ljudskim resursima u pomorskim kompanijama su: razvoj i implementacija sustava mjerenja učinkovitosti upravljanja ljudskim resursima, unapređenje sustava obuke i razvoja kadrova te povećanje razine motivacije i zadovoljstva pomoraca.

### **Pomoćne hipoteze:**

#### ***H1: Primjena modela integriranog menadžmenta bitno ovisi o strateškoj orijentaciji pomorske kompanije***

U pomorskim kompanijama učinkovitost upravljanja ljudskim resursima promatra se iz više perspektiva. To su: učinkovitost donošenja i provedbe odluka, učinkovitost primjene znanja i vještina, učinkovitost upravljanja ljudskim resursima i učinkovitost sustava kvalitete. U okviru navedenih perspektiva mogu se izdvojiti sljedeće aktivnosti: donošenje odgovarajućih procedura za uključivanje zaposlenih u proces planiranja i donošenja odluka, realno ocjenjivanje prema ostvarenom učinku, povećanje razine kvalitete, identifikacija svih preduvjeta za razvoj sustava povratnih informacija o planiranim i zadanim ciljevima, povezivanje ciljeva i nagrada za ostvarenje te stvaranje temelja za povezivanje sa sustavom nagrađivanja. Neki su faktori utjecaja vezani uz posao koji zaposlenici obavljaju, a drugi proizlaze iz organizacijskog konteksta. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika u pomorskim kompanijama postaju temeljem zanimanja menadžmenta ljudskih resursa jer jedino se izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava može pomoći pomorskoj kompaniji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i vrijednost na pomorskom tržištu. Ako primjerice motivacija pomoraca izostane i ukupni rezultat će biti loš, bez obzira što se u postupku selekcije izabrao onaj kandidat sa kvalitetnim formalnim obrazovanjem i velikim iskustvom u radu.

#### ***H2: Primjena modela kadrovskog menadžmenta bitno ovisi o strateškoj orijentaciji pomorske kompanije***

Kadrovski menadžment podrazumijeva brz i učinkovit prijenos znanja i vještina nužnih za povećanje kvalitete i učinkovitosti, organizaciju izobrazbe kadrova odnosno prilagodbu

izobrazbe standardima EU, povećanje razine motivacije i zadovoljstva, povećanje razine kvalitete, primjena suvremenih tehničko-tehnoloških rješenja, poticanje profesionalnog i osobnog razvoja svakog pojedinog pomorca. Polazi se od toga da su upravo zaposlenici pomorskih kompanija jedni od glavnih stvaralaca dodane vrijednosti iz koje proizlazi ekonomska korist pomorske kompanije. Pretpostavka je da se novčana sredstva izdvojena za školovanje, obuku, trening i plaće ne smatraju troškom već investicijom. A s ciljem osiguranja kvalitete rada u pomorstvu, razvijeni su instrumenti podrške poput SOLAS, STCW međunarodne konvencije i ISM koda za reguliranje pitanja odgovornosti u upravljanju i sigurnosti.

### ***H3: Primjena modela eksternog opskrbljivanja posadom bitno ovisi o strateškoj orijentaciji pomorske kompanije***

Model eksternog opskrbljivanja posadom je menadžment strategija kojom jedna pomorska kompanija ili vlasnik broda prestaje obavljati određene kadrovske aktivnosti te ih prepušta specijaliziranom i efikasnijem opskrbitelju pomorskog kadra koji ima ulogu organizirati sve pripremne radnje vezane uz odabir, obuku i ukrcaj posade te pribavljanje prateće dokumentacije. Opskrbitelji pomorskog kadra polaze od toga da su ljudski resursi njihova najvrjednija imovina i ključ postizanja konkurentске prednosti koji mogu osigurati sposobnost i brzinu reagiranja na rastuće promjene odnosno prilike i prijetnje na pomorskom tržištu. Povećanje razine zadovoljstva i motivacije pomoraca se ostvaruje unapređenjem radne klime i poštivanjem radnih procedura i sustava komunikacije, smanjenjem razine fluktuacije te razvojem priručnika kvalitete i provedbom standarda kvalitete.

Očekivani doprinos ovog završnog rada biti će izražen kroz analizu efekata modela upravljanja ljudskim resursima čija primjena značajno ovisi o strateškoj orijentaciji pomorskih kompanija u Republici Hrvatskoj. Suvremeno upravljanje ljudskim resursima u pomorskim kompanijama, u zavisnosti od korištenog modela, treba poduzeti određene aktivnosti koje kao rezultate imaju učinkovitost donošenja i provođenja odluka, učinkovitost primjene znanja i vještina, učinkovitost upravljanja ljudskim resursima te učinkovitost sustava kvalitete. Očekivani rezultat proizlazi iz analize trenutnog stanja u kojem se nalaze pomorske kompanije u Republici Hrvatskoj, i to s obzirom na trenutne uvjete u kojima se odvija upravljanje ljudskim resursima kao temelj njihova uspješnog, učinkovitijeg i racionalnijeg upravljanja pri kreiranju i implementaciji strategije.

## 1.4. METODE ISTRAŽIVANJA

S ciljem uspješnog dokazivanja postavljenih hipoteza i objektivnosti rezultata, koristiti će se brojni izvori i predočiti teoretska stajališta, a pojedine elemente poslovne politike upotpunjavati će primjeri iz prakse pomorskih kompanija na području Republike Hrvatske. Analize prikazane u teorijskom dijelu kroz istraživanje stručne literature kao i u praktičnom procesu intervjuiranja, anketiranja i proučavanja poslovnih rezultata, treba sagledati kao međusobno integriranu cjelinu. Empirijsko istraživanje odnositi će se na prikupljanje i analizu poslovnih informacija te korištenje metode dubinskih intervjua kojom će se istražiti stavovi o efektima modela upravljanja ljudskim resursima u pomorstvu. Putem upitnika će se ispitivati trenutno stanje upravljanja ljudskim resursima u pomorskim kompanijama pomoću kojeg će se ispitati percepcije, stavovi i mišljenja o praksi upravljanja ljudskim resursima.

S ciljem sveobuhvatnog osvrta na problematiku ljudskih resursa u pomorstvu koja u radu treba biti prikazana, koristiti će se komparativna analiza kako bi se što preciznije definirale sličnosti i razlike upravljanja ljudskim resursima u pomorskim kompanijama. Nastojati će se utvrditi najznačajniji problemi upravljanja, ali i važnost prihvatanja racionalnog poslovanja u suvremenim dinamičnim uvjetima na tržištu.

U radu će biti primijenjena kombinacija više znanstvenih i istraživačkih metoda prikupljanja podataka. U postupku dokazivanja postavljenih hipoteza planirana je primjena ovih znanstvenih metoda:

- Metoda dedukcije - sistematska i dosljedna primjena deduktivnog načina zaključivanja kojim se iz općih stavova i postavki dolazi do konkretnih, posebnih zaključaka.
- Metoda indukcije - sistematska i dosljedna primjena induktivnog načina zaključivanja kako bi se temeljem pojedinačnih činjenica, konkretnih pojedinačnih zapažanja došlo do općih zaključaka.
- Metoda analize - postupak mišljenja od općega prema posebnom kojim se osnovni sustav raščlanjuje na podsustave i njihove elemente te izučavanje svakog dijela i elementa za sebe i u odnosu na druge dijelove.
- Metoda sinteze - postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem spajanja jednostavnih misli u složene koji kao proces podrazumijeva povezivanje analizom dobivenih elemenata.

- Metoda klasifikacije - najstarija znanstvena metoda kojom se opći pojam dijeli na posebne koje taj pojam obuhvaća.  
To je postupak kojim se određuje mjesto pojedinog pojma u sustavu pojmova.
- Metoda deskripcije - metoda koja se primjenjuje u početnoj fazi znanstvenog istraživanja, a sastoji se od jednostavnog opisivanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza.
- Metoda kompilacije - postupak preuzimanja tuđih opažanja, stavova, spoznaja i zaključaka koji nastaju kao rezultat tuđih znanstveno istraživačkih radova, uz obvezno citiranje svega što je od drugih autora preuzeto.
- Komparativna metoda - postupak kojim se dolazi do raznih zaključaka uspoređivanjem istih ili srodnih činjenica te utvrđivanjem njihove sličnosti i razlika u ponašanju i intenzitetu među promatranim događajima.

Istraživačke metode prikupljanja podataka podrazumijevaju analiziranje velikog broja tekstova (knjige, znanstveni članci, empirijske studije, interne baze podataka, Internet) i korištenje sekundarnih podataka koji se odnosi na prikupljanje i obradu podataka. Prikupljeni podaci biti će obrađeni i prikazani tabelarnim i grafičkim prikazima. Na temelju dobivenih rezultata koji će biti prezentirani u radu, s ciljem razumijevanja odnosa između elemenata upravljanja ljudskim resursima, biti će ponuđene relevantne smjernice te predstavljeni efekti primjene različitih modela upravljanja ljudskim resursima.

## **1.5. STRUKTURA RADA**

Struktura završnog rada proizlazi iz definiranih ciljeva i zadataka te ocjene dosadašnjih istraživanja. Cjelokupan tekst rada biti će grupiran u šest interakcijski povezanih dijelova. Iz dispozicije je vidljivo da rad ima dva osnovna dijela: teorijski i empirijski. U teorijskom će dijelu rada biti obrazložen sustavni pristup, važnost upravljanja ljudskim resursima i opisati će se dosadašnja praksa razvoja ljudskih resursa u pomorskoj industriji. U empirijskom dijelu rada analizirati će se dosadašnji načini poslovanja kroz prikaz rezultata na području upravljanja ljudskim resursima.



Istraživanje će omogućiti identifikaciju karakteristika upravljanja ljudskim resursima u pomorskim kompanijama te analizu prikupljenih podataka na temelju kojih se mogu donositi zaključci.

Problematika je obrađena u šest međusobno povezanih cjelina.

U **uvodnom** dijelu rada postavljen je predmet istraživanja rada. Proučiti će se utjecaj svakog modela upravljanja ljudskim resursima, a samim time i položaj pomorske kompanije na tržištu kroz promjene koje se događaju pod utjecajem globalizacije tržišta i potrebe za racionalizacijom troškova. Iz tako definiranog predmeta istraživanja postavljaju se i razrađuju hipoteze, određuju se ciljevi istraživanja te se navode znanstvene metode prikupljanja podataka koje će se koristiti u istraživanju i prezentiranju rezultata istraživanja, uz obrazloženje strukture rada.

Nakon uvoda, u **drugom dijelu** rada s naslovom “Pomorci i njihovo znanje kao temelj uspjeha poslovanja“ analizirat će se važnost i proces upravljanja znanjem. Upravljanje je skup postupaka kojima se protekom vremena djeluje na sustav s ciljem realizacije postavljenih ciljeva u upravljanju ljudskim resursima. U ovom dijelu rada navest će se i temelji individualnog ponašanja i organizacijske determinante radne dobrobiti kako bi se na najbolji mogući način odredilo i oblikovalo upravljanje ljudskim resursima u pomorstvu. Bit će govora i o samom značaju ljudskih resursa u suvremenom poslovanju.

U **trećem dijelu** rada obraditi će se uloga i važnost strateškog menadžmenta ljudskih resursa u pomorskim kompanijama. Nastojati će se dati odgovor na pitanje kako osigurati stabilnost, rast i razvoj pomorske kompanije na tržištu.

Analiza će započeti definiranjem glavnih ciljeva i funkcija menadžmenta ljudskih resursa. Planiranje predstavlja polaznu točku za pribavljanje, motiviranje ljudskih resursa, kao i za vođenje i kontrolu poslovanja. Detaljnije će se opisati značaj svake pojedine funkcije menadžmenta ljudskih resursa u pomorstvu te značaj upravljanja ljudskim resursima kao osnove za realizaciju ciljeva u pomorstvu. U radu će se dati osvrt i na održivi rast i konkurentnost pomorskih kompanija s naglaskom na proces globalizacije, dezintegracije i upravljanja potpunom kvalitetom.

U **četvrtom dijelu** rada s naslovom “Značajke menadžmenta ljudskih resursa u pomorskim kompanijama u Republici Hrvatskoj” detaljnije se obrazlaže proces razvoja ljudskih resursa kao osnove za realizaciju ciljeva poslovanja u pomorskim kompanijama u RH, a sve s ciljem povećanja radne uspješnosti i praćenja napretka. Također se analizira i politika dugoročnog zadržavanja kompetentnih zaposlenika u pomorskim kompanijama, a u sklopu politike spominje se i problem fluktuacije radne snage u pomorstvu.

U **petom dijelu** rada s naslovom: “Modeli upravljanja ljudskim resursima u pomorskim kompanijama u Republici Hrvatskoj” analizira se kako primjena i učinkovitost modela upravljanja ljudskim resursima ovisi o strateškoj orijentaciji. Učinkovitost se promatra kroz različite aspekte poslovanja i to od donošenja i provedbe odluka, primjene znanja i vještina, upravljanja ljudskim resursima do izgradnje sustava kontrole.

U **šestom dijelu** rada biti će predstavljeni rezultati analiziranja poslovanja pomorskih kompanija iz Republike Hrvatske do kojih se došlo u postupku provjere postavljenih hipoteza. Definirat će se uzorak i postupak istraživanja te ključne karakteristike analiziranih modela.

S obzirom da svaki pojedini model upravljanja ljudskim resursima u pomorskim kompanijama ostvaruje određene efekte smatralo se potrebnim usporediti efekte svih modela upravljanja ljudskim resursima kako bi se donijela empirijska ocjena uspješnosti upravljanja ljudskim resursima. Posebna pažnja biti će posvećena analizi i interpretaciji teorijskog i empirijskog istraživanja fokusiranog na postojanje i samu implementaciju strategija upravljanja ljudskim resursima u pomorskim kompanijama.

Zadnji dio, **zaključak**, sinteza je rezultata istraživanja na temelju kojih su postavljene hipoteze dokazane.

Na kraju rada, u dodacima, biti će navedena literatura, popis slika te primjerak anketnog upitnika.

## **2. POMORCI I NJIHOVO ZNANJE KAO TEMELJ USPJEHA POSLOVANJA**

### **2.1. Specifičnosti ljudskih resursa u pomorstvu**

Ljudski resursi pokreću sve poslovne aktivnosti pomorskih kompanija. Sukladno tome, upravljanje ljudskim resursima uključuje znanja, vještine i sposobnosti menadžera koji će primjenom brojnih složenih postupaka, procesa, poslova i radnji osigurati efikasan rad.

Uspješnost broskog menadžmenta u velikoj mjeri ovisi o uspješnosti procesa menadžmenta na razini pomorske kompanije, tj. od najvišeg (top) i srednjeg (middle) menadžmenta. Ukoliko oni pravilno koriste navedene funkcije menadžmenta na svojim razinama, tada će i brodski menadžment biti efikasan i uspješan jer je dio tog upravljačkog procesa.

Pomorska djelatnost zahtijeva ne samo posebnu stručnost, već i zdravstvenu sposobnost pomorskog kadra. Liječničkim pregledima pomorci su podvrgnuti pred početak zaposlenja, ali i tijekom radnog vijeka. Uvjeti koje postavljaju pomorske kompanije su medicinski pregledi koji se obavljaju jednom godišnje i dokaz su spremnosti za rad, odnosno svake dvije godine za upis u pomorsku svjedodžbu – matrikulu. Pomorska djelatnost zahtijeva i posebno radno vrijeme ljudskih resursa. To je uglavnom neprekinuti režim rada za vrijeme trajanja ugovora na brodu koji je organiziran u obliku smjena i dežurstava.

Kvalitetan rad pomoraca je osnovna pretpostavka i najvažniji činitelj u pomorstvu koji najizravnije i najintenzivnije utječe na učinkovitost i racionalnost rada. Zbog toga bi obrazovanju, praktičnom usavršavanju i kontinuiranom osposobljavanju trebalo posvetiti posebnu pozornost. Postoje različite strategije upravljanja ljudskim resursima u pomorskim kompanijama u Republici Hrvatskoj pa je potrebno analizirati njihov rad kako bi se utvrdile sličnosti odnosno razlike u poslovanju.

Ljudski resursi u pomorstvu trebaju posjedovati određena znanja i sposobnosti, a pored odgovarajućih kvalifikacija, treba osigurati efikasnu dvosmjernu komunikaciju na relaciji pomorci - pomorska kompanija kako bi se, u što većoj mjeri, neutralizirali konflikti. Idealno bi bilo kada bi svaki zaposlenik imao mogućnost komunikacije sa odjelom ljudskih resursa kompanije, ali to najčešće nije slučaj. Samo prvi časnici imaju privilegiju kontaktirati nadležne o efikasnosti obavljanja posla.

## 2.2. Važnost procesa upravljanja znanjem

U posljednje vrijeme, prilikom rasprava o različitim gospodarskim temama, često se mogu čuti riječi *znanje* i *upravljanje znanjem* te se sve više naglašava uloga znanja u mogućem rješavanju gospodarskih problema današnjice i opstanka kompanija u nesigurnom poslovnom okruženju. Uz navedene riječi nadovezuju se i pojmovi intelektualni kapital i poslovna inteligencija.

Sam pojam *znanje* može se definirati kao nematerijalni resurs. Ono se sastoji od intuicije, idejnih zamisli, iskustva, vještina i učenja i ima potencijal stvaranja nove vrijednosti.

*Znanje* nastaje u umovima ljudi, a prema autoru Frappoliu, znanje možemo podijeliti na eksplicitno (engl. explicit knowledge) i tiho ili iskustveno znanje (engl. tacit knowledge):<sup>10</sup>

- *eksplicitno* znanje artikulirano je formalnim jezikom i može se jednostavno prenositi u obliku informacije s pojedinca na pojedinca. Ono je, primjerice, pohranjeno u literaturi i može se usvojiti procesom obrazovanja te ugraditi u tehničke specifikacije, nacрте ili standardizirani rad.
- *tiho* ili *iskustveno* znanje je znanje ugrađeno ili stvoreno osobnim iskustvom pojedinca i uključuje nedodirljive čimbenike kao što su osobno uvjerenje, instinkt, osobne i kulturološke vrijednosti i stečene vještine. Ono je personalizirano i do njega nije lako doći pa često ostaje neotkriveno i neiskorišteno. Ovaj oblik znanja bogatiji je od općeg, eksplicitnog tipa, međutim, ono nema vrijednost ako nije upotrijebljeno.

Promatrano s perspektive pomorskih kompanija, iskustveno znanje svih zaposlenika nije lako prikupiti, dijeliti i upotrebljavati. Međutim, ta vrsta znanja ima veliku vrijednost ako se upotrijebi i ono u pravilu donosi novu vrijednost pomorskoj kompaniji i predstavlja značajan element konkurentske prednosti.

Kada je riječ o kategorijama znanja, a ovisno o doprinosu uspješnosti kompanije, može se sagledati i model koji daju Hicks, Dattero i Galup, a sastoji se od pet stupnjeva u hijerarhiji znanja:<sup>11</sup>

- *individualno znanje*, koje se nalazi u glavama pojedinaca;
- *činjenice*, koje se spremaju u dokumentima, bazama podataka i skladištima podataka;

---

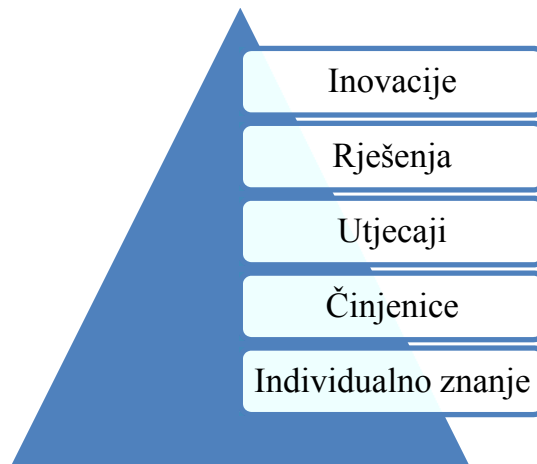
<sup>10</sup> Frappaolo, C.: *Knowledge management*, Capstone Publishing, Oxford UK, 2002.

<sup>11</sup> Hicks, R. C., Dattero, R., Galup, S. D.: *The five-tier knowledge management hierarchy*, Journal of Knowledge Management, 2006.

- *utjecaji*, koji se odnose na činjenice odnosno podatke koji su pripremljeni za prezentiranje, a koji dolaze do izražaja u sustavima podrške donošenju odluka, sustavima učenja, te izvještajima;
- *rješenja*, odnosno jasne upute kako se izvodi određeni zadatak koji se prezentira kroz obavljanje najbolje prakse;
- *inovacije* koje podrazumijevaju korištenje resursa koji se temelje na znanju (engl. *knowledge based resources*).

Grafički je ovaj model prikazan na sljedećoj slici:

Slika 1. - Model hijerarhije znanja



Izvor: Hicks, R. C., Dattero, R., Galup, S. D. (2006.), *The five-tier knowledge management hierarchy*, Journal of Knowledge Management, str. 22.

Pojam *upravljanje znanjem* (engl. *knowledge management*), krajem devedesetih godina prošlog stoljeća bio je dosta popularan i obrađivan u stranoj stručnoj literaturi kao jedan od mnogih alata koji stoje na raspolaganju suvremenom menadžmentu u svakodnevnoj praksi. Naglašavanje uloge znanja u novije vrijeme posljedica je značajnih strukturalnih promjena u razvoju ekonomije gdje glavni resursi više nisu materijalna dobra pa novi čimbenik ekonomskih aktivnosti i produktivnosti postaje ekonomija znanja.

Razlozi za *upravljanje znanjem*:

- Organizacijska uspješnost
- Veća inovativnost
- Konkurentska prednost
- Povećanje zadovoljstva
- Poboljšanje poslovanja
- Brže rješavanje problema

*Upravljanje znanjem* donosi koristi koje kreću s unapređenjem poslovnih procesa, a dovode do bržeg rješavanja problema, povećane produktivnosti i opsega poslovanja, veće produktivnosti zaposlenih koje karakterizira inovativnost, veće uspješnosti poslovanja u smislu povećanog tržišnog udjela, povećanog zadovoljstva zaposlenika što rezultira njihovom lojalnošću te konačno i do povećanja profita.

Može se reći da upravljanje znanjem predstavlja proces koji se odnosi na utvrđivanje znanja, organiziranje, pohranjivanje i distribuciju znanja i iskustva pojedinaca unutar pomorske kompanije. Opći cilj upravljanja znanjem bi bio povezati one koji trebaju znanje sa izvorima znanja u kompaniji, kao i usklađivanje transfera tog znanja. Konkretni cilj upravljanja znanjem pak predstavlja proces utvrđivanja i analize raspoloživog znanja kako bi se ispunili zadani ciljevi poslovanja na pomorskom tržištu.

Stoga se pred pomorske kompanije nameće potreba kontinuiranog stvaranja novih znanja prvenstveno ulaganjem u svoje zaposlenike. Kreiranjem intelektualnog potencijala pomorskih kompanija stvara se konkurentska prednost u kojoj je znanje glavni adut.

Nadalje, upravljanje znanjem podrazumijeva konstantni proces obnove znanja i time se ono u svojoj osnovi razlikuje od drugih pristupa, primjerice reinženjeringa poslovnih procesa ili upravljanja potpunom kvalitetom. Dok je reinženjering aktivnost kojoj je osnovni cilj uspješno rješavanje nekog zadanog problema u što kraćem vremenskom razdoblju, cilj procesa upravljanja znanjem je kontinuirana inovacija i modifikacija postojećeg znanja da bi pomorska kompanija bila sposobna održati korak s dinamičnim pomorskim okruženjem. Proces upravljanja znanjem sastoji se od nekoliko faza i to: pribavljanje odnosno kreiranje znanja, skladištenje znanja, distribucija znanja i na kraju primjena znanja.

### 2.3. Upravljanje znanjem i intelektualni kapital

Razmatrajući pojam znanja u okviru ovog rada koji daje naglasak na poslovni interes, znanje se može vezati uz čovjeka i pomorsku kompaniju u kojoj radi, a njegova realizacija rada odvija se kroz uspostavljanje modela upravljanja znanjem. Danas u suvremenom poslovnom svijetu postoji razvijena svijest da je ukupno znanje u organizaciji puno veće od onog koje se koristi u poslovnim procesima.

Ljudski kapital sam po sebi ne osigurava nužno i uspjeh poduzeća. On predstavlja tek intelektualni potencijal poduzeća. Intelektualni kapital predstavlja znanja koja postoje unutar poduzeća i koja se mogu koristiti za kreiranje konkurentskih prednosti, odnosno to je suma svega što zaposleni unutar poduzeća znaju i što izoštrava konkurentске prednosti poduzeća.<sup>12</sup>

Premda se poistovjećivanja mogu pronaći u literaturi, treba jasno istaknuti kako upravljanje znanjem i upravljanje intelektualnim kapitalom nisu istovjetni pojmovi.

Upravljanje znanjem je proces kreiranja vrijednosti, dok se upravljanje intelektualnim kapitalom odnosi na mjerenje vrijednosti znanja neke kompanije. Odnosno, može se reći kako se upravljanje intelektualnim kapitalom bavi neopipljivom imovinom iz strategijske perspektive, dok je upravljanje znanjem orijentirano na taktičku i operativnu razinu implementacije aktivnosti upravljanja znanjem.

*Što bi to konkretno značilo u pomorstvu?* Pomorci posjeduju specifična znanja i sposobnosti koja su stekli formalnim obrazovanjem i iskustvom u radu, a pomorske kompanije trebaju prepoznati potencijal i omogućiti primjenu i razmjenu tog znanja. Pritom se može raditi o pomorskoj kompaniji sa integriranim menadžmentom ili eksternim menadžmentom kadrova odnosno outsourcingom.

Potrebno je posvetiti veliku pažnju cjelokupnom procesu upravljanja ljudskim resursima; od pridobivanja kadra, selekcije, motiviranja, nagrađivanja i razvoja ljudskih resursa u pomorstvu. Općenito govoreći, znanja postoje u ljudima, pomorskim kadrovima i čine ukupno organizacijsko znanje i potencijal koje pomorska kompanija može mjeriti. To je intelektualni kapital i predstavlja dio ukupne vrijednosti pomorske kompanije. U slučaju odlaska pojedinca iz pomorske kompanije znanje se gubi radi nedovoljnog dokumentiranja.

Međutim, ono po čemu se jedna pomorska kompanija razlikuje od druge i što je čini uspješnom, može se povezati s iskustvenim znanjem koje posjeduju dotična kompanija.

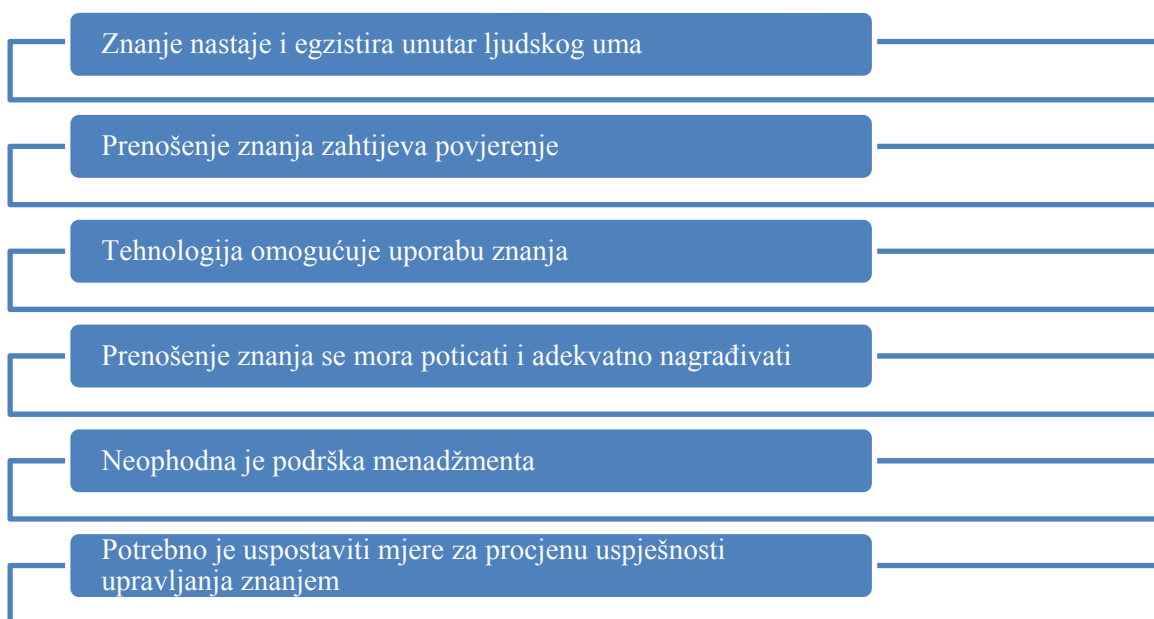
---

<sup>12</sup> Stewart, A.: *Intellectual Capital: The new wealth of organizations*, New York, Doubleday Currency, 1997.

Problem se javlja iz razloga što je iskustveno znanje po svojoj definiciji promjenjivo. Mijenja se i raste s usvojenim novim vještinama i iskustvom. Teško ga je usvojiti i zadržati.

Upravo sposobnost pomorske kompanije da širi nivo iskustvenog znanja i dijeli to znanje među svojim zaposlenicima se smatra temeljnim zadatkom modela upravljanja znanjem.

Slika 2. - Karakteristike upravljanja znanjem



Izvor: Davenport, T. H., Prusak, L. (2000.), *Working knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston: Harvard Business School Press, str. 24.

U današnje vrijeme neki autori smatraju kako uspjeh određene poslovne strategije, između ostalog, ovisi o koordiniranom upravljanju resursima, što podrazumijeva koordinaciju dva osnovna oblika resursa koje kompanije koriste:

- fizičke resurse – novac, oprema i materijal, te
- konceptualne resurse – podaci, informacije i znanje

Dakle, može se reći kako je za uspješnost pomorske kompanije važna koordinacija fizičkih, odnosno materijalnih ili opipljivih, te konceptualnih odnosno neopipljivih resursa, a kvalitetno i koordinirano upravljanje njima pomorskoj kompaniji omogućava stjecanje i održavanje konkurentske prednosti.



Neopipljivi resursi igraju veliku ulogu u izgradnji konkurentne sposobnosti. Pojmovi koji se vežu za neopipljive resurse su znanje, nevidljiva imovina, neopipljiva imovina, strategijska imovina, sposobnost upijanja novih znanja i vještina, organizacijska memorija i sl.

Kada se govori o razmjeni znanja na tržištu, postavlja se pitanje koji su to oblici i načini poslovanja koji efikasno zadovoljavaju sve subjekte koji se pojavljuju na tržištu, odnosno što sve utječe na efikasan rad pomorskog tržišta? Postoji nekoliko čimbenika koji imaju presudan utjecaj na zadovoljstvo za znanje razmijenjeno na tržištu. Konkretno govoreći, zaposlenici će spremnije podijeliti svoje znanje s osobom od koje očekuju u budućnosti dobivanje neke korisne informacije ili znanja. S druge strane, ukoliko je osoba koja na tržištu traži neko znanje, percipirana kao netko od koga se u budućnosti neće moći dobiti nove, korisne informacije, pojedinci koji posjeduju traženo znanje će biti skloni ne podijeliti svoje znanje s njom, budući da u procesu dijeljenja znanja oni ulažu i svoju energiju, vrijeme te, konačno, i svoje znanje koje im, ukoliko je specifično, može pružiti osobnu konkurentnu prednost.<sup>13</sup> Navedeno ukazuje kako tržište znanja u nekoj kompaniji mora biti bazirano na povjerenju.

Elementi *intelektualnog kapitala* su:

- Ljudski kapital: know how, obrazovanje, stručne kvalifikacije, znanje povezano s radom, profesionalna ocjena, radne kompetencije, kulturne raznolikosti;
- Kapital klijenata: marke, klijenti, ime poduzeća, neispunjene narudžbe, distribucijski kanali, poslovna suradnja;
- Organizacijski kapital: zaštitni znakovi, menadžerska filozofija, korporacijska kultura, proces upravljanja, sistemi mreža, financijski odnosi, baze znanja, ekspertni timovi, korporacijske vrijednosti

Ljudski kapital podrazumijeva sposobnosti i vještine zaposlenika, a povećanje vrijednosti se ostvaruje obrazovanjem i obukom. Zaposlenici nisu u vlasništvu pomorske kompanije, već kompanija samo iznajmljuje njihove usluge. Značaj ljudskih resursa koje pomorska kompanija angažira pod utjecajem je različitih promjena u okruženju kao što su promjene u tehnologiji i sadržaju rada, promjene u ekonomiji, demografske promjene, društvene i kulturne promjene.

---

<sup>13</sup> Davenport, T. H., Prusak, L.: *Working knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston Harvard Business School Press, 2000.

Opstanak i napredak pomorske kompanije ovisi o kvaliteti ljudskih resursa kojima raspolaže, kvaliteti korištenja i upravljanja te kontinuiranog unapređivanja i razvoja zaposlenih u pomorstvu.

U nastavku će biti prikazane najpoznatije podjele *intelektualnog kapitala* prema različitim autorima. Prema jednoj podjeli, intelektualni kapital se dijeli na ove sastavne dijelove:

- Unutarnja struktura – uključuje sve sustave, baze podataka, procese koje podržavaju poslovne operacije i zaposlenike;
- Vanjska struktura – uključuje sve vanjske odnose i mreže koje podržavaju poslovne operacije;
- Sposobnosti – uključuju znanje, iskustvo, stručnosti i ideje.

Do danas najpoznatiju podjelu intelektualnog kapitala razvili su Edvinsson i Malone koji promatraju intelektualni kapital kao zbroj ljudskog, strukturnog i potrošačkog kapitala u interakciji koji stvara vrijednost za kompaniju. Prema njoj tri osnovna elementa intelektualnog kapitala<sup>14</sup> su:

- *Ljudski kapital* koji predstavlja znanje, inteligenciju i akumulirano iskustvo ljudi. Osim znanja, uključuje i motiviranost, spremnost na timski rad, suradnju, spremnost na rizik i prilagodbu promjenama, ali i vjernost kompaniji. Može se podijeliti na inovacijski i upravljački kapital. Inovacijski kapital je pokretač stvaranja novih vrijednosti i stvaranja konkurentske prednosti organizacije, a ako ga organizacija ne posjeduje nema šanse za preživljavanje u nadolazećim vremenima.
- *Strukturalni ili organizacijski kapital* predstavlja sposobnost kompanije odnosno inovativni i intelektualni potencijal svojih zaposlenika. On se najčešće izražava kroz informacijski sustav, softver, vještine i iskustvo koje kompanija ugrađuje u procese i sustave. Strukturalni kapital je ono što ostane u pomorskoj kompaniji kada njeni zaposlenici napuste svoja radna mjesta po završetku obavljenog posla.
- *Potrošački kapital* nastaje sinergijom kompanije s njenim okruženjem, prvenstveno njegovanjem odnosa sa drugim sudionicima na pomorskom tržištu.

---

<sup>14</sup> Edvinsson, L., Malone, M.S.: *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value*, New York, Harper Business, 1997.

U pomorskim kompanijama ljudski resursi (njihovo obrazovanje, stručnost i radno iskustvo), stvaraju nove poslovne procese i usluge, a na pomorskim kompanijama je zadatak da kroz motivaciju i ostale mjere razvoja karijera zaposlenika potaknu efikasniji rad i stvore osjećaj lojalnosti prema poslodavcu. Jedan od glavnih atributa intelektualnog kapitala jest njegova neopipljivost. Neopipljiva imovina, kao što su informacije i znanje, postala je vrijednija negoli ikada ranije u razvoju poslovanja. Znanje je ono što stvara vrijednost i povećava poslovne rezultate u u budućnosti. Što je više ljudskih resursa uključeno u proces razmjene znanja, znanje ima i veću vrijednost. Znanje se tako povećava, produbljuje i širi.

Iz navedenog slijedi da intelektualni kapital predstavlja kombinaciju ljudskog kapitala i to: umova, vještina i potencijala zaposlenika i strukturalnog kapitala odnosno drugih elemenata koje predstavljaju klijenti, procesi, baze podataka i informacijska tehnologija. To je mogućnost da se znanje i apstraktna dobra pretvore u izvore bogatstva, umnažajući ljudski kapital strukturalnim kapitalom.<sup>15</sup>

S ciljem boljeg uvida u specifične činitelje uspjeha kompanije i radi mogućnosti njihova redovitog praćenja i unapređenja, razvijena je shema tržišne vrijednosti kompanije i kritičnih faktora koji tu tržišnu vrijednost stvaraju i to je tzv. Skandia model praćenja intelektualnog kapitala. Ovaj model nazvan Skandia Navigator uzima u obzir definirane podjele i strukture intelektualnog kapitala i značaj područja intelektualnog vlasništva, kao područja koje u današnje vrijeme dinamičnog okruženja stvara ključnu komparativnu prednost i stoga nameće potrebu da se intelektualno vlasništvo izdvoji kao zasebna cjelina. Stoga podjela intelektualnog kapitala ima strukturu koja se dijeli na:

- Ljudski kapital
- Strukturni (organizacijski) kapital
- Relacijski (potrošački) kapital
- Intelektualno vlasništvo

Unutar ove četiri cjeline nalazi se dvanaest područja s ukupno dvadeset dijelova koji sadrže više od tristo različitih faktora intelektualnog kapitala koji su ključni za njegovo praćenje, mjerenje i upravljanje.

---

<sup>15</sup> Edvinsson, L.: *Korporacijska longituda.- Navigacija ekonomijom znanja*, Differo, Zagreb, 2003.

Na osnovu navedenog, može se donijeti zaključak da postoji jasna razlika između znanja i intelektualnog kapitala. Znanje ostaje tek neiskorišteni intelektualni potencijal ukoliko se ne primijeni i transformira u vrijednost za poduzeće.

Tek tim procesom postaje vrijedna imovina. Intelektualni kapital se može definirati kao suma svega što svi u kompaniji znaju, a što joj daje konkurentsku prednost na tržištu. To je intelektualni materijal – znanje, informacije, intelektualna imovina, iskustvo – koje može biti korišteno za stvaranje bogatstva. Intelektualni kapital predstavlja znanje, kao dinamičan ljudski proces, transformirano u nešto vrijedno za poduzeće.<sup>16</sup>

Iako se znanje o postojanju i važnosti intelektualnog kapitala povećava svakim danom, on još uvijek predstavlja nemjerljivu stavku za većinu kompanija, a posebice za pomorske kompanije.

## **2.4. Temelji individualnog ponašanja**

Ljudski resursi su ukupna znanja, sposobnosti i vještine, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka kompanija, dok su ljudski potencijali i razvoj gospodarstva u interaktivnoj vezi.<sup>17</sup>

Kvalitetno upravljanje ljudskim resursima od velike je važnosti za uspješnost i razvoj pomorskih kompanija i predstavljaju ključnu stratejsku prednost i sposobnost opstanka kompanije na pomorskom tržištu.

### **2.4.1. Vrijednosti i stavovi**

Sve više dolazi do izražaja da, osim niže cijene rada, ulogu u uspjehu ima socijalni aspekt, komunikacija, međuljudski odnosi, kao i razvijanje znanja i kompetentnosti ljudskih resursa. Kulturu čine apstraktne vrijednosti, percepcije i uvjerenja koja su temelj ljudskog ponašanja i odražavaju se u ponašanju. Ti su elementi zajednički članovima određene društvene zajednice, a njihovo očitovanje stvara ponašanje razumljivo ostalim članovima toga društva. Pritom, kultura mora uspostaviti ravnotežu između vlastitih interesa pojedinaca i potreba društva u cjelini.

---

<sup>16</sup> Stewart, T.: *Intellectual Capital*, Fortune, 2001.

<sup>17</sup> Pupovac D., Zelenika R.: *Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu*, Veleučilište u Rijeci, 2004.

Konačno, kultura mora imati sposobnost promjene kako bi se prilagodila novim okolnostima ili promijenjenoj percepciji postojećih okolnosti.

Može se reći da su vrijednosti apstraktne ideje o tome što je dobro, ispravno i poželjno. One su osnova za društvene norme. Norme su, dakle, društvena pravila ili upute koje određuju prikladno ponašanje u određenim situacijama.

#### **2.4.2. Ličnost**

Karakteristika broda kao radnog mjesta je hijerarhijska struktura koja utječe na ličnost pomoraca mnogo više nego što žele vidjeti i priznati. Prijenos hijerarhijskog mentaliteta iskazuje se u visokoj ocjeni ovisnosti jer se u brodskom kolektivu stalno njeguje ovisnost o višem po rangu. U tom je kolektivu stalno prisutno nastojanje da se postigne naklonost višeg časnika, a ostali su u tome konkurenti i prisutna je ljubomora ako su stvarno ili naizgled uspjeli. Časnici u velikoj mjeri postupaju ili bi trebali postupati prema moralnim pravilima jer su se osobno imali prilike uvjeriti u izravnom iskustvu da drukčije postupanje djeluje vrlo loše na međuljudske odnose.

Razumijevanje ponašanja zaposlenika je izuzetno važno jer daje osnovu za način razmišljanja, djelovanja, donošenja odluka, rješavanje problema i konflikata te otkriva vrijednosti koje su poželjne u organizaciji. Može se utjecati na produktivnost zaposlenika, a naročito u slučajevima kada očekivanja zaposlenika i očekivanja pomorske kompanije nisu kompatibilna.

Tijekom povijesti mijenjala se ideja menadžmenta i shvaćanje zaposlenika, od resursa koji treba maksimalno iskoristiti, do potencijala koji treba usmjeravati i voditi. Na produktivnost se djeluje u željenom smjeru. Postupno se može djelovati planiranim zapošljavanjem kompetentnih radnika, motivacijom radnika, poštenim vrednovanjem te nagrađivanjem rada i ponašanja na poslu, organizacijom treninga i stručnog usavršavanja te drugim elementima menadžmenta ljudskih resursa.

S ciljem podizanja opće organizacijske sposobnosti i ostvarivanja ciljeva tvrtke, menadžeri trebaju adekvatno i kontinuirano pratiti i ocjenjivati radnu uspješnost zaposlenika. Praćenje i poticanje individualne uspješnosti zaposlenika važna je pretpostavka praćenja i poboljšavanja ukupne organizacijske uspješnosti poslovnog sustava. To je kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji.

Pretpostavlja razvoj sustava, pokazatelja i metoda praćenja radne uspješnosti svakog pojedinca i sastavni je dio upravljanja uspješnošću (*performance management*) kao novog i sve važnijeg zadatka menadžmenta.<sup>18</sup>

### 2.4.3. Percepcija

Praćenjem uspješnosti zaposlenika otkriva se stupanj njihove učinkovitosti u obavljanju zadataka, te stupanj motiviranosti, dok ocjenjivanje uspješnosti ima svrhu adekvatno nagrađivanje ili korekciju odnosno otkrivanje i uklanjanje faktora koji utječu na neuspješnost zaposlenika u obavljanju zadanog posla.

Potrebno je naglasiti važnost i raznolikost potreba koje ljudi žele zadovoljiti radom, odnosno zadovoljenje osobnih potreba kroz dodirnu točku osobnih i organizacijskih ciljeva i njihovu realizaciju. Osim zadovoljenja egzistencijalnih potreba, ljude motivira i kontinuirani razvoj te bi pomorske kompanije o tome trebale voditi računa.

Polazeći od pretpostavke da su posao i karakteristike posla osnovni izvori motivacije za rad, na motivaciju je potrebno djelovati tako da posao koji zaposlenici obavljaju bude što izazovniji, da implicira odgovornost i potiče razvoj sposobnosti individue i samopotvrđivanja.

Važnost Adamsove teorije pravednosti je u naglasku na percepciji ljudi. Prema Adamsu, osobe koje smatraju da se s njima postupa nepravedno u odnosu na druge zaposlenike, reagiraju na jedan od sljedećih načina:

- Pokušati će utjecati na nanesenu nepravdu,
- Tražiti će nagradu za rad, bonuse ili promjenu radnog mjesta,
- Promijeniti će svoj način rada odnosno svoj doprinos,
- Postoji određeni broj ljudi koji na nepravdu ili nezadovoljstvo reagirati otkazom i otići ako smatraju da se njima postupa nepravedno.

Značaj Adamsove teorije za razvoj motivacije jest u tome što upozorava menadžere na važnost percepcija i stavova, a posebice percepcije pravednosti nagrađivanja rada. Obveza je menadžera obrazložiti i argumentirati svoje odluke vezano uz podjelu nagrada za rad, te davati zaposlenima povratne informacije o njihovu radu.

---

<sup>18</sup> Bahtijarević-Šiber F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.

Menadžeri moraju biti sposobni stalno pratiti ponašanje zaposlenika kako bi mogli umanjiti ili ukloniti uzroke nezadovoljstva, te time pozitivno djelovati na motivaciju i radni učinak zaposlenika.

#### **2.4.4. Učenje**

Kvalitetan motivacijski sustav u pomorskim kompanijama treba zadovoljiti određene vrste ponašanja, primjerice mora privući i zadržati najkvalitetnije ljude u pomorskoj industriji, te umanjiti negativan utjecaj manje sposobnih ili nekvalitetnih zaposlenika, treba poticati kreativnost i inovativnost, te time pridonijeti ostvarenju ciljeva i razvoja kompanije, a također mora osigurati identifikaciju i određeni stupanj poistovjećivanja zaposlenih s kompanijom, te njihovu zainteresiranost za njezin stalni razvoj i uspješno poslovanje. Nematerijalne kompenzacije u svrhu motiviranja zaposlenika imaju sve veći značaj kao i svijest o potrebi njihova uvođenja, te se u kompanijama sve više vodi briga o kontinuiranom razvoju karijere zaposlenika. Razvoj karijere zapravo započinje već tijekom samog školovanja i odabira smjera obrazovanja, te kroz natječaj, odabir, razmještaj na radna mjesta, uvođenje u posao, premještaj, te motiviranje i stimuliranje, pa sve do pripreme za umirovljenje, primjenjuje se psihologija praćenja uspješnosti u svrhu zadovoljenja individualnih potreba zaposlenika kroz organizacijske potrebe, i obrnuto.

Zaposlenici žele radom zadovoljiti ne samo egzistencijalne potrebe ili one materijalnog standarda. Za motivaciju zaposlenika su važne, i svakim danom postaju za većinu ljudi sve važnije potrebe višeg reda, odnosno razvoj i potvrđivanje vlastitih sposobnosti i mogućnosti autonomije, uvažavanja, određenog statusa i drugo. Nematerijalne strategije motiviranja su: dizajniranje poslova, stil menadžera, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme i programi, priznanja i povratna veza, usavršavanje i razvoj karijere.<sup>19</sup>

#### **2.5. Organizacijske determinante radne dobrobiti**

Organizacijske funkcije u pomorstvu imaju izuzetnu važnost za rad svake pomorske kompanije, jer se kroz njih razvija segment rukovođenja ili bolje rečeno samog menadžmenta. Snaga upravljačkog menadžmenta proizlazi iz vlasničke strukture, dok snaga izvršnog menadžmenta proizlazi iz njihove stručnosti.

---

<sup>19</sup> Bahtijarević-Šiber F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.

Izuzetno je važno napomenuti da upravljački menadžment ne može naređivati izvršnom menadžmentu što i na koji način treba raditi, već izvršni menadžment kao izvršni organ poduzeća vodi poslovnu politiku istog. Na isti način se upravlja i izvršavaju zadaci u pomorskim kompanijama. Ovaj način organiziranja se odnosi na integrirani model upravljanja ljudskim resursima.

Sama organizacija unutrašnjih odnosa u pomorskim kompanijama znači u prvom redu postavljanje određenih odnosa upravljanja i određenih odnosa rukovođenja, a zatim i ostalih odnosa među djelatnicima koji proizlaze iz procesa donošenja i provođenja odluka.

Ljudski resursi, za pomorske kompanije, moraju biti zadovoljavajući, i to ne samo s kvantitativnog, već i s kvalitativnog motrišta, odnosno s motrišta zaposlenih koji raspolažu s odgovarajućim kvalifikacijama, znanjima i sposobnostima za obavljanje svojih organizacijskih zadataka.<sup>20</sup>

Tržište znanja sa sobom nosi i neke druge koristi koje doprinose uspješnosti organizacije. Autori Davenport i Prusak su identificirali sljedeće:<sup>21</sup>

- Povećani radni moral zaposlenih, kao rezultat percepcije njihovih znanja i vrijednosti za organizaciju,
- Veća povezanost unutar organizacije, koja slijedi iz aktivne razmjene informacija u koju su uključeni svi ili gotovo svi zaposleni,
- Bogatija riznica znanja, budući da razmjena znanja direktno potiče i pomaže razvoju novih ideja,
- Veća vrijednost ideja, budući da su na otvorenom tržištu sve nove ideje podložne kritici i nadopunama, a ideje koje prođu na takvom testu imaju veću vjerojatnost da će biti kvalitetne i iskoristive

Način poslovanja pomorskih kompanija se prilagođava tržištu i rastućim promjenama uključivši promjene organizacijske strukture, organizacijske kulture, unutarnje i vanjske komunikacije i sl. Veoma je bitno razviti model upravljanja ljudskim resursima na način da se kreira znanje i eksploatira njegova vrijednost. Neopipljiva vrijednost poslovnog procesa prozlaži iz znanja, sposobnosti i vještina zaposlenih u pomorskim kompanijama.

---

<sup>20</sup> Pupovac D., Zelenika R.: *Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu*, Veleučilište u Rijeci, 2004.

<sup>21</sup> Davenport, T. H., Prusak, L.: *Working knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, 2000.



Značajka intelektualnog kapitala jest da može biti ograničen samo ograničenom sviješću zaposlenih i njihovim spoznajnim kapacitetima. Potrebno je podržati rad zaposlenih, ohrabrivati ih i nagrađivati. Jedino tako se može ostvariti poboljšanje na svim organizacijskim razinama i, što je još važnije, stvoriti konkurentsku prednost na pomorskom tržištu. Osnovni strateški zadaci tako uključuju usredotočenost na vještine stjecanja i upravljanja znanjem, kao i organizacijsko učenje. Postavlja se pitanje kako ta znanja i sposobnosti pomoraca usmjeriti ka prednosti i uspješnosti pomorske kompanije? Odgovor leži u povećanju motivacije i zadovoljstva pomorskog kadra. Izazov za pomorsku kompaniju je osmisliti načine poboljšanja i mjere razvoja radne uspješnosti.

### **2.5.1. Motivacija**

Motivacija i upravljanje ljudskim resursima dva su nerazdvojiva koncepta. Bit menadžerskog posla je rad s ljudima na zadovoljavajući način i na obostrano zadovoljstvo. Potrebno je stvoriti radno okruženje i kulturu koja u iznimnoj mjeri motivira ljude na rad i to na način da se maksimalno iskoriste njihovi radni potencijali. Te pokretačke sile mogu biti pozitivne i negativne, no iako su različite, obje pokreću i podržavaju određeno ponašanje kod čovjeka. Misao i akcija pojedinca su odraz njegovih potreba i ciljeva, a potrebe i ciljevi se stalno razvijaju i mijenjaju. Unutarnji čimbenici iniciraju individualne sposobnosti i aktivnosti te usmjeravaju ponašanje određujući mu trajanje i intenzitet. Danas postoje brojne teorije motivacije, no tri su osnovne skupine:<sup>22</sup>

- TEORIJE POTREBE - koje polaze od specifičnih potreba i njihova zadovoljavanja kao osnove za ravnotežu i opstanak ljudskih organizama. Ove teorije objašnjavaju zašto ljudi reagiraju, ali ne tumače način i vrste neke akcije koje ljudi moraju primjeniti da bi zadovoljili potrebe.
- TEORIJE VRIJEDNOSTI - uzimaju u obzir ne ono što je potrebno za opstanak već ono što pojedinac želi. Tri su tipa motivirajućih potreba; potreba za moći, potreba za povezanošću i potreba za postignućem. Tako će pojedinac s visokom potrebom za moći pridavati veliku pažnju svom utjecaju i kontroli, dok će pojedinci s velikom potrebom za povezivanjem biti sretni samo onda kada su voljeni.

---

<sup>22</sup> Šiber F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.

Treća potreba za postignućem pripada pojedincima s velikom željom za uspjehom koji se u isto vrijeme boje neuspjeha.

- TEORIJE VANJSKIH POTICAJA I OČEKIVANJA naglašavaju važnost i utjecaj okruženja na ponašanje pojedinaca i njihovo reagiranje. Stimulacija potiče kadrove na stvaralaštvo, veće rezultate, veću odgovornost i obveze. Kombinacijom materijalnih i nematerijalnih oblika stimulacije postiže se puna angažiranost zaposlenih na radu, što se odražava na racionalnost, ekonomičnost, proizvodnost i efikasnost rada.

Motivacijski sustav čini sveukupnost motivacijskih čimbenika, poticajnih mjera i strategija motiviranja koje se svjesno i sustavno ugrađuju u radnu i organizacijsku situaciju radi motiviranja zaposlenika.<sup>23</sup>

Značajke kvalitetnog motivacijskog sustava su:

- Osigurati kvalitetno obavljanje zadataka
- Razvijati zainteresiranost za rast i razvoj
- Razviti lojalnost zaposlenih
- Uvažavati individualne potrebe
- Njegovati razvojni potencijal

U kontekstu analize funkcioniranja sustava motivacije, potrebno je razlikovati sustav motivacija baziran na materijalnim kompenzacijama i sustav motivacija na bazi nematerijalnih kompenzacija.

Potrebno je naglasiti da kada se radi o stupnju izravnosti materijalnih odnosno finansijskih primanja ukupnih kompenzacija zaposlenih u nekoj kompaniji, može se govoriti o dvije temeljne vrste ili kategorije finansijskih kompenzacija:<sup>24</sup>

- Izravnim materijalnim, finansijskim dobitcima koje pojedinac dobiva u novcu
- Neizravnim materijalnim dobitcima koje pridonose individualnom materijalnom standardu

---

<sup>23</sup> Mitrović, F.: *Ekonomika brodarstva*, Pomorski fakultet, Split, 2008.

<sup>24</sup> Bahtijarević–Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.

*Izravnim materijalnim*, odnosno finansijskim dobicima smatra se sustav plaća, ali i ostali finansijski poticaji, kao što su: bonusi, stimulacije, novčane nagrade i slično. Tu je potrebno razjasniti razliku između plaće i drugih navedenih novčanih naknada, odnosno visina plaće ovisi o radnom mjestu i poziciji radnog mjesta unutar platnih razreda pojedine kompanije, a bonusi su dodatne finansijske naknade koje ovise o radnom mjestu, ali i o ostvarenju samog zaposlenika.

Pod pojmom *neizravnih materijalnih dobitaka* podrazumijevaju se sve one beneficije, koje se u pravilu stječu samim zapošljavanjem u određenoj kompaniji, a ne dodjeljuju se po kriteriju radnog učinka i uspješnosti, kao primjerice zdravstveno i mirovinsko osiguranje, prehrana, životno osiguranje, plaćanje seminara i školarina za edukacijske programe, plaćeni godišnji odmor i slobodni dani i slično.

Mogu se izdvojiti još neke bitne karakteristike sustava nagrađivanja:

- Mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada,
- Sistem nagrađivanja mora se zasnivati više na pozitivnim nego na negativnim posljedicama radnog ponašanja,
- Povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor koji se ulaže,
- Povećanje plaće mora direktno i neposredno slijediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspješnosti,
- Materijalne naknade moraju biti adekvatne uloženom radu i pravedne u usporedbi s drugima.

U suvremenim uvjetima poslovanja smatra se da su upravo zaposlenici najvrjedniji “kapital” tvrtke, stoga je osnovna zadaća menadžera pratiti intenzitet i promjene motivacije zaposlenika u svrhu njihova zadovoljenja, a sve s ciljem uspješne realizacije ciljeva kompanije. Upravo shvaćanje motivatora koji čine zaposlenike zadovoljnim i potiču ih na uspješno obavljanje radnih zadataka čini umijeće upravljanja ljudskim resursima.

Analiza i adekvatan sustav praćenja uspješnosti zaposlenika u radu, te dobro razrađen i pravedan sustav nagrade i kazne može se koristiti kao bitna poluga za motiviranje zaposlenika. Pozitivan stav menadžera, vođenje umjesto naređivanja, korektnost u odnosu prema ljudima, sposobnost prihvatanja pogreške, sve su to kvalitete koje čine lidera u odnosu na šefa.

Kvalitetno razrađen sustav nagrađivanja kao sustav motivacije zaposlenika obuhvaća detaljnu analizu trenutnog sustava, te analizu i praćenje potreba i ponašanja zaposlenika, definiranje strategije i modela nagrađivanja, analizu i usporedbu sa sustavom nagrađivanja drugih tvrtki, evaluaciju kompenzacijskih programa, te konačno implementaciju sustava motivacije. Time proces motiviranja ne završava, već je nakon njegove primjene potrebno analizirati novo stanje i ocijeniti uspješnost provedbe, odnosno utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika, te poboljšanje realizacije organizacijskih ciljeva.

### **2.5.2. Zadovoljstvo poslom**

Efikasno upravljanje znanjem koje zaposlenici posjeduju i njihovim zadovoljstvom na radnom mjestu ostvaruje glavnu prednost, odnosno povećanje pojedinačne i ukupne (agregatne) ponude pomorskih usluga. Zapravo jedino ljudski faktor može utjecati na povećanje profita i smanjenje troškova u kompaniji.<sup>25</sup>

Novi tehničko-tehnološki sustavi i nova tehnologija neprestano zahtijevaju nova znanja i usavršavanja zaposlenika kako bi se mogli pratiti trendovi. Izobrazba zaposlenika je veoma bitna, a može se organizirati kroz eksterne i interne medije, te uključuje planirano napredovanje, imenovanje, promjenu posla ili stvaranje novih radnih mjesta. Za razliku od ostalih vrsta prometa, pomorci i nisu u zavidnom položaju s obzirom na uvjete rada i života na brodu, kao i ostale profesionalne izazove pomorskog zanimanja, a i pomorstva općenito.

Pomorci se u svom radnom okruženju često susreću sa stresnim situacijama vezanim za sami brod, ali i međuljudske odnose na brodu. Najlakša stvar je izgraditi brod, međutim, treba naći osposobljeno i stručno te pouzdano osoblje koje će njime rukovoditi. Kaže se kako je sustav pouzdan tek ukoliko mu se posveti dovoljno konstruktivne pažnje. To je slučaj kod sustava broda, ali naravno i kod sustava pomoraca. Najlakša stvar je izgraditi brod, međutim, treba naći osposobljeno i stručno te pouzdano osoblje koje će njime rukovoditi. Kaže se kako je sustav pouzdan tek ukoliko mu se posveti dovoljno konstruktivne pažnje. To je slučaj kod sustava broda, ali naravno i kod sustava pomorca.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Jurčević M., Stjepanović T., Ivaković Babić M.: *Metode ocjenjivanja uspješnosti na radu zaposlenika u prometnim poduzećima*, Fakultet prometnih znanosti Zagreb, 2011.

<sup>26</sup> Ćurko B., Vertovšek N.: *Nova rješenja za profesionalne izazove pomoraca*, Metodički ogledi, 2010.

Na brodu se sve odluke uglavnom odnose na temelju timskog rada, barem kad je riječ o matričnoj organizaciji. Timski rad se pokaže najboljom opcijom kada su znanja zaposlenika komplementarna, odnosno ako se nadopunjuju u svojim znanjima. Oni zaposlenici koji imaju sličan karakter mogu brže donijeti odluku, što nužno i ne mora biti dobro, dok oni sa različitim karakterom imaju veći broj alternativnih rješenja, a samim time i njihove odluke su bolje.

Organizacijske mjere sigurnosti uglavnom su vezane za sustav upravljanja koji se primjenjuje unutar brodske kompanije, kao i na brodu. Odluke koje se moraju hitro donijeti u kriznim situacijama većinom su vezane za sigurnost plovidbe te za zaštitu mora i morskog okoliša, a na njih dosta utječe komunikacija među pomorcima na brodu. Optimalna organizacijska struktura na brodu pomoću koje se dobro upravlja kriznim situacijama je matrična organizacijska struktura.

Matrična organizacijska struktura vezana je uz timski rad, komunikaciju, prepoznavanje kulturoloških razlika kod članova posade i sl.

Rezultati istraživanja pokazala su da mnogi zapovjednici smatraju da je njihova uloga ispunjena ako savjesno i uredno izvršavaju sve zadatke glede sigurnosti. Naravno, uz prethodno zadovoljavanje svih uvjeta sigurnosti, mora se uraditi sve da se poluči i uspješan poslovni rezultat. Odatle je moguće izvesti i zaključak da za upravljanje takvim brodom, zapovjednici moraju biti osposobljeni za sudjelovanje u stvaranju pozitivnog poslovnog rezultata, a u nekim organizacijama rada s brodovima i za preuzimanje odgovornosti za poslovni rezultat. Stoga, nisu bez razloga nastojanja koja u tom smjeru podržavaju brodari i brojni drugi subjekti koji su na bilo koji način u vezi s brodarstvom i njegovom djelatnosti.

### **2.5.3. Komuniciranje vs. pregovaranje**

S obzirom da je kompanija socijalni sustav, komuniciranje je jedna od njegovih glavnih karakteristika i veoma je bitna jer prilikom komunikacije među zaposlenima omogućuje se da se donesu prave odluke na pravom mjestu i u pravo vrijeme. Naravno, ako je kompanija veća i ima veći broj zaposlenika, normalno je da se u takvom poduzeću razvije i veći broj komunikacija, odnosno razvija se veći broj komunikacijskih sustava i komunikacijskih mreža.

Međutim, suština ovog procesa je sami zaposlenik, odnosno kadrovi unutar pojedinog poduzeća, stoga se u obzir mora uzeti i psihološki aspekt jer čovjek ne prenosi samo informacije, već i misli i osjećaje, a upravo ova dimenzija pridonosi njegovom osjećaju pripadanja grupi. Pojedinaac koji je lišen komunikacije sa drugim zaposlenicima često se može osjećati kao da ne pripada toj radnoj sredini (grupi) što može utjecati na kvalitetu njegova rada ili čak i na samo izvršavanje radnih zadataka.

Komuniciranje se odvija s nekom svrhom, u obliku poruke ili informacije koja se treba prenijeti, od pošiljatelja do primatelja. Ključni elementi međusobne komunikacije su: pošiljatelj, poruka i primatelj. U mnogim slučajevima primljena poruka traži povratni odgovor koji se manifestira kao povratna veza od primatelja ka pošiljatelju, čime se ujedno pokazuje kako je i sama poruka primljena.

Prije nego što se poruka prenese ona se šifrira, odnosno oblikuje pomoću simbola i na taj način biva prenesena pomoću neke vrste kanala koji tu poruku dešifrira kako bi je primatelj mogao razumjeti.<sup>27</sup>

To se naziva proces komunikacije koji se sastoji od:<sup>28</sup>

- Izvor komunikacije,
- Šifriranje,
- Poruka/informacija,
- Kanal/medij,
- Dešifriranje,
- Primatelj,
- Povratna informacija

Komunikacijski kanali postaju od presudne važnosti kada su pojedinci udaljeni od skupine koja komunicira. Mnoga istraživanja vezana za komunikacijske mreže napravljena su u skupinama koje su se formirale u laboratorijskim uvjetima, što je rezultiralo time da su zaključci istraživanja uglavnom ograničeni na male skupine, te su određeni umjetnom okolinom. Kod malih skupina komunikacijske mreže su lanac, kotač i svi kanali.

---

<sup>27</sup> Buble, M.: *Management*, Ekonomski fakultet, Split, 2006.

<sup>28</sup> Bielić T.: *Organizacija rada i upravljanje na brodu*, Pomorski fakultet u Splitu

Kod lanca svi pojedinci slijede formalni zapovjedni lanac, dok je kod kotača glavna uloga vođe koji provodi sve informacije i poruke. Svi kanali dopuštaju svakom pojedincu unutar skupine da komunicira jedan s drugim.<sup>29</sup>

Postoje međutim određena ograničenja u komunikaciji kao što su primjerice naše znanje o temi koja je predmet komunikacije. Naravno da se u komunikaciju o temi o kojoj ništa ne znamo nećemo upuštati, ali problem je i ako imamo previše znanja. U tom slučaju može se dogoditi da nas primatelj krivo shvati ili da uopće ne razumije našu poruku. Na isti način na koji stavovi utječu na ponašanje pojedinca, tako i naš društveni položaj, odnosno naša kultura komuniciranja utječe na nas same kao izvor komunikacija.

Za razliku od prethodno navedenih malih formalnih skupina postoje i neformalne skupine gdje se informacije ne prenose izravno od jedne osobe na drugu, već se šire u obliku glasila unutar poduzeća, na principu “vinove loze”. Postavlja se pitanje prenose li se te informacije doslovno ili se izmjenjuju, odnosno prenose li se uopće. Čak 75% onih informacija koje se prenose točne su.

Glasine se prenose samo kod onih situacija koje se smatraju bitnima unutar poduzeća, kao i kod dvosmislenih situacija ili onih što potječu tjeskobu. Iz svega ovog da se zaključiti kako “vinova loza” služi kao mehanizam filtera ili povratna informacija koja obuhvaća samo ona pitanja koja su od važnosti kompaniji. Njezina je funkcija i da služi za prebacivanje formalnih informacija i poruka u nekakav neformalni oblik koji je prihvatljiviji zaposlenicima. Također, dosta je korisna svakom poduzeću s obzirom da se informacije mogu predvidjeti jer samo manjina zaposlenika aktivno sudjeluje u prenošenju informacija na dvije osobe ili više njih.<sup>30</sup>

Pregovaranje se može promatrati kao dio procesa komunikacije, u stilu korak naprijed, korak nazad sa jedinstvenim ciljem donošenja zajedničkih odluka. Samim postavljanjem ciljeva i strategija za ostvarenje tih ciljeva te prikupljanjem potrebnih resursa za možebitne pregovore stvara se i velika mogućnost krajnjeg ostvarenja tih ciljeva.<sup>31</sup>

Iako je pregovaranje postalo svakodnevica, mnogi ljudi se ne smatraju dovoljno kompetentnima da bi na ovaj način rješavali prepirke ili pak zaziru od ovakvog pozitivnog rješavanja konflikta, što se objašnjava i nedovoljnim poznavanjem procesa pregovaranja.

---

<sup>29</sup> Bielić T.: *Organizacija rada i upravljanje na brodu*, Pomorski fakultet u Splitu

<sup>30</sup> Bielić T.: *Organizacija rada i upravljanje na brodu*, Pomorski fakultet u Splitu

<sup>31</sup> Šlogar, H.: *Umijeće pregovaranja kao ključna kompetencija u razvoju poduzetništva*

Međutim, razlog može biti i taj što većina ljudi pregovaranje doživljava kao proces u kojem jači pobjeđuje slabijeg. Ono što neke ljude također odbija od pregovaranja je i činjenica da oni ne prihvaćaju i ne uvažavaju potrebe druge strane, a koriste se i manipulacijom kao pregovaračkom tehnikom.<sup>32</sup>

Treba naglasiti kako ne postoji neko jedinstveno pravilo za uspješno pregovaranje, već to sve ovisi o situaciji i osobnostima ljudi koji se nalaze u toj situaciji, što čini sam proces pregovaranja dosta složenom aktivnošću.

Karakteristike pregovaranja su:

- Postojanje dviju ili više strana (osoba, grupa, organizacija),
- Postojanje konflikta interesa između dvije strane,
- Strane pregovaraju jer misle da će utjecanjem na drugu stranu dobiti više nego da su samo prihvatili ono što će im druga strana dobrovoljno dati ili dozvoliti,
- Strane, umjesto otvorene borbe, radije pokušavaju naći sporazumno rješenje,
- Prilikom pregovora očekuje se i davanje i uzimanje, odnosno prilagodba obiju strana i rješenje koje će biti na zadovoljstvo obiju strana,
- Uspješno pregovaranje podrazumijeva upravljanje nedodirljivima, kao i određivanje dodirljivih.

Kao temelj za razvitak uspješnog poslovanja unutar pomorske kompanije veoma je bitno razumijevanje problema o kojem se pregovara, odnosno kvalitetna priprema za pregovor, zatim povijest druge strane kao i kulturološke razlike ako ih ima. U vrijeme današnje tehnologije i sve bržeg razvitka poslovanja svaka informacija dobro dođe kao konkurentska prednost i s ciljem zadržavanja tržišne prednosti.

Čimbenici uspješnog pregovaranja:<sup>33</sup>

- Korištenje agresije, prijetnje i nadmoći,
- Povjerenje u ljude i osobna korektnost,
- Spremnost na suradnju i kompromis,

---

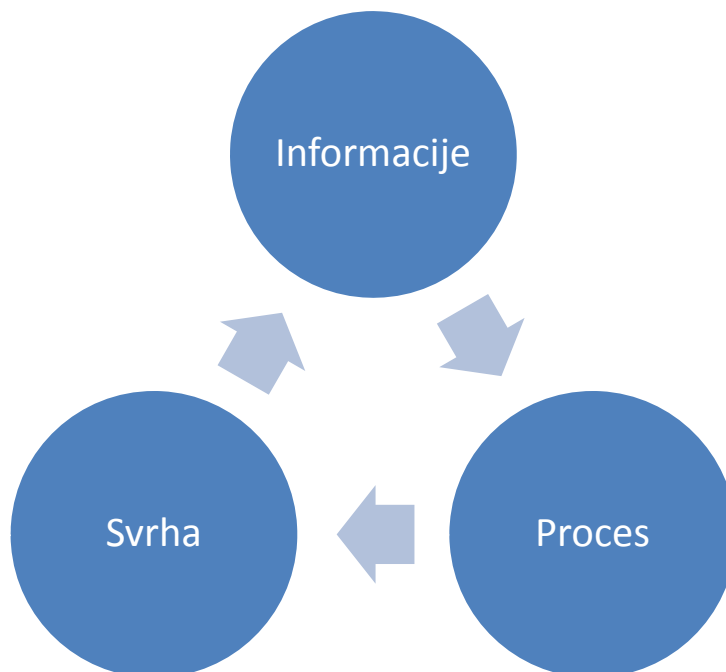
<sup>32</sup> Tomašević Lišanin M.: *Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost*, Zbornik, Zagreb, 2004.

<sup>33</sup> Tudor, G.: *Kompletan pregovarač*, MEP Consult, Zagreb, 1992.



- Razumijevanje jezika, gesti, šutnje, znakova,
- Hijerarhijski položaj pregovarača,
- Otvorenost za tuđe prijedloge,
- Pregovaračko iskustvo,
- Sposobnost grupnog rada,
- Uvažavanje tuđih emocija,
- Samokontrola,
- Vještina uočavanja, analize i rješavanja problema,
- Sposobnost donošenja pravih odluka,
- Sposobnost uvjeravanja, slušanja
- Kompletnost osobe pregovarača,
- Stručno znanje o pregovaranoj materiji,
- Priprema za pregovore

Slika 3. - Elementi uspješnog pregovaranja



Izvor: osobno autorica

#### 2.5.4. Stres i stresne situacije

Brodsko posada često je sastavljena od članova različitih nacionalnosti, i kao takva, zbog specifičnih radnih okolnosti, nužnih međusobnih različitosti i dugotrajnog boravka na brodu, kao izoliranom i psihički zahtjevnom radnom okolišu, izložena je iskušenjima zajedničkog rada. Na stres pomoraca većim dijelom utječu međuljudski odnosi kao i adaptacija na specifične radne i životne uvjete.

Međuljudski odnosi na brodu su većim dijelom uvjetovani profesionalnim potrebama i zadacima, dok brod karakterizira ograničena okolina, čime su onda i pomorci ograničeni u svom kretanju. Sve to može dovesti do teže kontrole potrebnih i željenih socijalnih kontakata, ponašanja pojedinaca pod povećalom drugih, manjka stimulacije, kao i pojave dosade i problema sa ostvarivanjem specifičnih potreba i ciljeva svakog pojedinca na brodu.<sup>34</sup>

Svaki zaposlenik na brodu mora se postaviti tamo gdje može dati najbolje rezultate, a morati će se naučiti razvijati i rukovoditi sam sa sobom u takvoj radnoj sredini. Primjerice nepoznavanje vlastitih slabosti može na brodu dovesti do pomorskih nezgoda. Veoma bitno je da svatko zna u čemu je dobar, ali i da poznaje svoje slabe strane jer je većina pomorskih nezgoda posljedica ljudskog faktora, odnosno ljudske greške.

Treba spomenuti da se kulturološke razlike iskazuju kao netolerantan ili spontano loš odnos pripadnika različitih kultura unutar grupe povezane zajedničkim radom i pritom dolazi do stvaranja komunikacijske barijere.

Brodsko posada često je sastavljena od članova različitih nacionalnosti, i kao takva, zbog specifičnih radnih okolnosti, nužnih međusobnih različitosti i dugotrajnog boravka na brodu, kao izoliranom i psihički zahtjevnom radnom okolišu, izložena je iskušenjima zajedničkog rada i netolerancije.

Međusobne različitosti proizlaze iz raznovrsnih kulturnih navika i međusobno različite interpretacije tih istih navika. Iako među nacionalnostima najčešće postoji dobra namjera u međusobnom prihvatanju, spontano pogrešno tumačenje navika, govora tijela, simbola, vjerskih načela i, na kraju, različiti govorni engleski jezik mogu dovesti do neučinkovitoga zajedničkog djelovanja. Narušeni međuljudski odnosi i sukobi među zaposlenicima poduzeća se najčešće događaju kao rezultat slabe komunikacije unutar poduzeća ili organizacije.

---

<sup>34</sup> Ćurko B., Vertovšek N.: *Nova rješenja za profesionalne izazove pomoraca*, Metodički ogledi, 2010.

Niti jedna skupina ljudi ne može opstati bez međusobne komunikacije jer se informacije i ideje mogu prenositi od jedne osobe do druge isključivo međusobnom komunikacijom. Ideja ili informacija postaje potpuno beskorisna sve dok nije prenesena do osobe kojoj je namijenjena.

Dakle, komuniciranje među zaposlenicima je nužan proces unutar svakog poduzeća. Međutim, poduzeća moraju komunicirati i sa okolinom koja uključuje njihove dobavljače, druga poduzeća i slično. Kad je riječ o različitim kulturama još je teže uspješno komunicirati. Takve primjere najviše se može naći na brodu među pomorcima koji su iz različitih zemalja i imaju različita viđenja situacija i prihvatljivih ponašanja. Što su veće kulturološke razlike među pošiljateljima i primateljima poruka, to su i veće razlike među prikladnim i neprikladnim riječima i ponašanjima kako za koju kulturu. Različite kulture različito doživljavaju i tumače stvari, pa onda različito i djeluju.

U pomorskim organizacijama, kao i na brodu, izražena je jaka stratifikacija. Stratifikacija je proces stvaranja značajne razlike među pojedincima i grupama u statusu i društvenom ugledu, u materijalnim i ekonomskim uvjetima, te u moći donošenja odluka i ovlastima raspolaganja.

Na hijerarhiju i statute na brodu u mnogome utječe sve naprednija tehnologija. Odlučuje se sve više prema tehničkim mjerilima, a sve manje na temelju iskustva. Društveni odnosi u ambijentu pomorstva stvaraju se pod utjecajem unutarnjih interakcija i vanjskih pritisaka.

Konflikt u pomorskom životu može biti usmjeren protiv vanjskih grupa i može uključiti sve članove organizacije u kolektivnu akciju protiv nekoga višeg tijela. Unutrašnji sukobi i neskladnosti nastaju iz načina obavljanja vlasti te raspodjele autoriteta i odgovornosti.

Među ostale faktore koji mogu uzrokovati stres kod pomoraca mogu se izdvojiti: monotonija i dosada rada na brodu, nepostojanje osmosatnog radnog vremena, rad u tri smjene, rad vikendom, nepostojanje slobodnih dana na brodu, prostorna ograničenost spavanja, rad blagdanima, odvojenost od obitelji. Rad u pomorstvu predstavlja veliku žrtvu koju ni visoka primanja ne mogu u cijelosti kompenzirati. To upućuje na nužnost kontinuiranog razvoja ljudskih resursa u pomorstvu, ali i kontinuiranog poboljšanja uvjeta na brodu. Veoma je važno motivirati zaposlenike i upoznati ih sa osnovama komuniciranja, kako bi shvatili pravu važnost poslovne komunikacije koja na kraju utječe i na poslovanje pomorske kompanije.

Neka istraživanja<sup>35</sup> kažu kako ako samo 20% zaposlenika poradi na svojoj komunikaciji, čak 80% kompanija osjetiti će promjene. Drugim riječima, ako postoje individualne promjene i poboljšanja u radu zaposlenika, to će na kraju dovesti i do poboljšanja performansi cjelokupne pomorske kompanije.

## 2.6. Značaj ljudskih resursa u suvremenom poslovanju

Opće komponente zanimanja sadržane su u pomorskom zanimanju na poseban način. Mogu se izdvojiti sljedeće komponente:

- *Vještine* - zanimanje pomoraca sadrži vještine plovidbe i manevriranja brodom po raznim vremenima, zatim vještine rukovanja brodskim pogonskim strojem, raznim uređajima, električnim i drugim sustavima, te napokon vještine rukovanja uređajima za ukrcaj i iskrcaj tereta i za sigurnost broda i posade.
- *Znanja* – u pomorskom zanimanju sadržana su znanja koja se odnose na brod, na organizaciju i rukovođenje zaposlenima, na funkcioniranje broda, strojeva i uređaja, na sigurnost ljudi i broda te na vanjske uvjete.  
Dio tih znanja može se obuhvatiti obrascima i zakonitostima mehanike, elektrotehnike i matematike, ali ostaju mnoga područja koja zbog svoje heterogenosti ne mogu oblikovati jedinstvenu teoriju. Uza sve to neka se tradicionalna pomorska iskustva ubrzano zamjenjuju tehnološkim znanjima.
- *Unutarnja snaga* - za plovidbu je oduvijek trebala velika duhovna snaga. U duši pomoraca malo se toga promijenilo. Usamljenost i dalje stvara čežnju, nevrijeme i dalje izaziva strah, tmina još uvijek izaziva nostalgiju, a magla tjeskobu. Zbog odvojenosti od obitelji i života na kopnu, oni se s više snage i emocija usredotočuju na posao. Zasićenost poslom pak izaziva nostalgiju za obitelji, a neprilagođenost životu na kopnu čežnju za brodom.
- *Ekonomska komponenta* - pomorsko zanimanje čine radovi koji traže velike psihičke i fizičke napore, a s prijelazom na tržišnu privredu, plaće su pomoraca veće od prosječnih na kopnu.

---

<sup>35</sup> [www.crewtoo.com](http://www.crewtoo.com)

- *Društvena komponenta* - u suvremenim uvjetima ugled pomoraca porastao je ponajprije zbog visokih plaća, a zatim i zbog stupnja obrazovanja obveznog za sve kategorije pomoraca
- *Etičnost u poslovanju* - veći ili manji stupanj etičnosti sastavnica je pomorskog zanimanja. U pomorstvu se iskazuje najviše u solidarnosti spram suradnika, u njihovom pomaganju na poslu, pokrivanju i ispravljanju pogrešaka te u nastojanjima da se spriječe nedolična ponašanja.

Automatizacija brodova je dovela do redukcije posade na brodovima razvijenih zemalja. Ona je oslobodila pomorce teškog fizičkog rada, ali ih je višestruko psihički opteretila.

Uvođenjem elektronskih uređaja na brodovima zahtjeva visoko specijaliziran i obučeni stručni kadar. Uvođenjem automatizacije i elektronike na suvremenim brodovima, dovelo je do većeg boravka brodova u lukama, a time i održavanje veza pomoraca na kopnu.

Ljudski organizam ima svoj psihofizički, ustaljeni način funkcioniranja koji je često kod pomoraca poremećen. Aktivnosti i odmaranje se odvijaju u istim uvjetima, što kod brodskih posada izaziva monotoniju i negativne psihološke efekte koji ne dovode do opuštanja napetosti i relaksacije, već djeluju zamarajuće i stresno što se nepovoljno odražava na njihovu radnu sposobnost. Zbog tako otežanih životnih uvjeta i rada na brodovima prisutna je visoka fluktuacija brodskih posada. One su u pogledu duljine radnog staža, životne dobi, obrazovanja i stručnosti veoma heterogene.

Monotonija i psihička napetost na brodovima je prisutna unatoč činjenici što se slobodnom vremenu, zabavi i odmoru, kao i relaksaciji u većini slučajeva pridaje mnogo pažnje. Psihološka klima, izolacija i stereotipan način života na brodu ove pojave teško može da ukloni, osim da ih ublaži.

U situaciji kad ponuda na tržištu značajno nadmašuje potražnju, u uvjetima dinamičnog i turbulentnog poslovnog okruženja te konkurencije s jedne strane i sve većih očekivanja i zahtjeva vlasnika - brodarka s druge strane, rastu potrebe za što učinkovitijim upravljanjem. Ono daje odgovor na pitanje kako opstati u takvom okruženju, kako pripremati planove i temeljem njih donositi prave odluke. Proces donošenja strateških i ostalih poslovnih planova ne završava njihovom izradom. Danas planovi trebaju biti fleksibilni jer će se suočavati s promjenjivom dinamikom poslovnog okruženja, promjenljivim trendovima tržišta i stalnom izmjenom konkurentnog okruženja.

Nova ekonomija zasnovana na znanju podrazumijeva postojanje moderne fleksibilne organizacije koja promptno reagira na promjene u svojoj okolini.

Samo one pomorske kompanije koje su u stanju prilagođavati se promjenama, razvijati se, mijenjati i učiti te kontinuirano stvarati nove pomorske kadrove mogu biti sigurne za svoju egzistenciju. Takav pristup podrazumijeva stalno preispitivanje vlastitog poslovanja i spremnost na čestu reorganizaciju poslovanja i njenih poslovnih procesa. Naravno, te promjene trebaju biti usmjerene na praćenje trendova u pomorstvu i potrebno ih je uskladiti sa stvarnim potrebama. Nepotrebno i neadekvatno uvođenje može izazvati i negativne posljedice i ugroziti već stečenu poziciju na tržištu.

Porast globalizacije, tehnoloških promjena i svjesnosti važnosti ljudskih znanja i vrijednosti upućuju na nužnost restrukturiranja znanstvenih metoda istraživanja i zaključivanja s ciljem poboljšanja poslovanja i nužnosti pravovremenog uočavanja prijetnji i prilika poboljšanja poslovanja. Potrebno je razvijati konkurentske prednosti, u kojima najznačajnije mjesto zauzimaju znanja, informacije, sposobnosti, vještine, brzina i uspješnost rješavanja radnih zadataka.

Ljudski potencijali postaju globalnim čimbenikom, i to iz najmanje tri razloga:<sup>36</sup>

- Unutar globalnog gospodarskog sustava pomorske kompanije mogu odabrati svoj položaj na bilo kojem mjestu diljem svijeta radi pronalaženja radnog kadra s određenim sposobnostima,
- Pomorske kompanije mogu privući pomorski kadar iz bilo koje kraja svijeta uz osiguravanje novčane naknade i odgovarajućih radnih uvjeta,
- Pomorci će doći do svakog tržišta vlastitom inicijativom iz bilo kojeg dijela svijeta radi osiguranja bolje budućnosti.

Protekom vremena nastali su novi oblici organizacija koje naglašavaju raznovrsnost oblika vlasništva, partnerstvo između zemalja i kompanija, timski rad članova kompanija (primjerice kooperanata) te nastojanje da se uspostavi što kvalitetniji lanac vrijednosti između subjekata u pomorstvu, pomorske kompanije i njenih suradnika.

Crewtoo, društvena mreža namijenjena pomorcima, objavila je rezultate svog drugog ovogodišnjeg istraživanja o zadovoljstvu pomoraca pod nazivom Crewtoo Seafarers

---

<sup>36</sup> Pupovac D., Zelenika R.: *Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu*, Veleučilište u Rijeci, 2004.

Happiness Index report. Analiza je kreirana na osnovu 10 ključnih pitanja vezanih za njihovu profesiju.<sup>37</sup>

Rezultati istraživanja pokazali su da razina zadovoljstva na ljestvici od 1 do 10 iznosi 6,44 što je za 0,02 lošije od prethodnog istraživanja objavljenog u svibnju ove godine. Zanimljiv detalj iz najnovijeg istraživanja jest da se kod pomoraca pojavljuje povećanje stresa neposredno prilikom uplovljavanja u luku. Razlog tome je dodatno opterećenje uzrokovano povećanjem obima posla, mnoge revizije i inspekcije kojima su izloženi kada je brod na doku. Ovo povećanje opterećenja u luci također izaziva pad razine zadovoljstva izlaska na kopno jer količina posla često ide nauštrb vremena za opuštanje. Osim toga, veliki broj pomoraca napominje da izlazak na obalu košta najmanje 100 dolara, što također predstavlja veliku prepreku i smanjuje silazak s broda i na taj način imaju vrlo malo mogućnosti da se opuste i odmore dalje od svojih brodova.

Izvešće Crewtoo Seafarers Happiness Index report pokazuje nekoliko područja na kojima je zadovoljstvo poboljšano u odnosu na prvo izvešće. Na primjer, došlo je do poboljšanja zadovoljstva posade visinom plaće te hranom dostupnom na brodu. Isto tako anketirani pomorci zadovoljniji su u pogledu mogućnosti vježbanja na brodu, interakcije s posadom i team buildingom koji se sa 6,96 popeo na 7,16 i dobio najvišu ocjenu u anketi. Odgovori na istraživanje dobiveni su svih rangova i nacionalnosti, uključujući pomorce iz Velike Britanije, Filipina, Poljske, Hrvatske, Njemačke, SAD-a, Kanade, Indije i Turske, kao i niza afričkih zemalja. Dob ispitanika kretala se od 16 do kasnih 60-ih godina. Zapovjednici čine najveći udio odgovora po rang; oko 11% ispitanika izjavilo je da su trenutno na poziciji kapetana. Većina odgovora dobivena je od pomoraca koji rade na brodovima za rasuti teret i kontejnerskim brodovima.

Namjera ovog istraživanja je bila dati pomorcima kolektivni glas i time omogućiti pomorskoj industriji da sagleda i riješi probleme kojima su pomorci nezadovoljni. "Indeks sreće važan je barometar zadovoljstva pomoraca životom na moru" i upravo je ovo bila misao vodilja kada su se odlučili na provođenje ankete među pomorcima po riječima voditeljice poslovnog razvoja Crewtoo. Sretni ljudi su odani, motivirani i prihvaćaju izazove. Ako će industrija doista poraditi na poboljšanju života pomoraca i redovito ažurirati istraživanja, ne samo da će imati motiviraniju, odaniju i radišniju radnu snagu, nego će i privući nove talente u pomorsku industriju što u ovom trenutku itekako nedostaje.

---

<sup>37</sup> [www.crewtoo.com](http://www.crewtoo.com)

### **3. ULOGA I VAŽNOST STRATEŠKOG MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U POMORSKIM KOMPAIJAMA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Strategija menadžmenta podrazumijeva proces koordiniranja aktivnosti ljudskih resursa radi postizanja što boljih rezultata odnosno ostvarenja zacrtanih ciljeva poslovanja u određenom planskom razdoblju. Bez sposobnosti uspješnog menadžmenta, nema ni uspješne pomorske kompanije. Strategija predstavlja skup smjernica za menadžment kojim se detaljno opisuje položaj pomorske kompanije na tržištu, pravci djelovanja kojima će se nastojati osigurati rast i razvoj, instrumenti koji će se pritom upotrebljavati u konkurentskoj borbi, sredstva djelovanja na novim tržištima, način oblikovanja rješenja te definiranje prednosti i slabosti.<sup>38</sup>

*Kako osigurati opstanak, rast i razvoj pomorske kompanije na tržištu? Već spomenute promjene poslovanja, rast konkurencije i zahtjevi rastućeg tržišta postavljaju menadžment kompanija na vodeće mjesto s obzirom na utjecaj kojeg ima u poslovanju. Samo one kompanije koje su sposobne prilagoditi se promjenama ili ih izazvati, ostvaruju uspjeh i razvijaju se. Menadžment postaje temeljni činitelj organizacije poslovanja i sinonim je za golemu odgovornost s kojom se nije lako nositi.*

#### **3.1. Strateško planiranje**

Planiranje, kao jedna od osnovnih menadžerskih funkcija, znatno može utjecati na rast i razvoj pomorske kompanije. U širem smislu, planiranje se odnosi na cijeli niz aktivnosti i načina kojima će se nastojati ostvariti zadani ciljevi u određenom vremenskom roku. Planiranje predstavlja polaznu točku za pribavljanje, motiviranje ljudskih resursa, kao i za vođenje i kontrolu poslovanja. Osnovna svrha planiranja u pomorstvu jest identificiranje poslovnih prilika te njihovo korištenje pribavljanjem potrebnih resursa na pravo mjesto i u pravo vrijeme.

Temelj uspješnog planiranja su dobro i adekvatno postavljeni planovi izvršenja aktivnosti. Ukoliko planovi nisu definirani i ne provode se na odgovarajući način, ciljevi poslovanja neće biti ispunjeni. Manjkavost planova će biti izražena kroz neadekvatno korištenje resursa i pad profitabilnosti.

---

<sup>38</sup> Mitrović F, Kesić B., Jugović A.: *Menadžment u brodarstvu i lukama*, Pomorski fakultet Split, 2010.



Poslovni plan pomorske kompanije predstavlja detaljan program ciljeva, strategiju njihova ostvarivanja, izračun potrebnih sredstava i procjenu očekivanih učinaka.

Najčešće se definira za razdoblje od pet godina. Pri planiranju i izradi plana trebaju se poštovati osnovna načela planiranja: realnost, konkretnost, složenost, pravodobnost, opravdanost i dokumentiranost.

Glavni elementi svakog poslovnog plana su:<sup>39</sup>

- Ciljevi,
- Strategija,
- Rezultati, i
- Ljudski resursi.

Ispravno definirani ciljevi trebaju omogućiti razvoj:

- Radnih navika i uspješne metode rada,
- Motivacije i interesa za učenjem, i
- Pozitivnog stava zaposlenih prema radu.

Planiranje je određena metodika predviđanja i ostvarivanja budućih razvojnih mogućnosti, a plan je sredstvo za ostvarivanje ciljeva. To je promjena postojećeg i konstituiranje budućeg stanja sustava. Samo ona pomorska kompanija koja pravovremeno i kvalitetno planira može reagirati na promjene i prilagoditi svoje poslovanje te postići uspjeh. U kontekstu planiranja potrebno je analizirati vlastiti položaj odnosno analizirati ponudu i potražnju na pomorskom tržištu. Razvojni planovi pomorskih kompanija se dijele na:

- Kratkoročne,
- Srednjoročne, i
- Dugoročne planove.

U planiranju vrijedi načelo da raspon postavljenih ciljeva raste s produživanjem vremena planiranja, ali se povećanjem vremenskog razdoblja povećava i neizvjesnost ostvarenja plana.

---

<sup>39</sup> Buble, M.: *Strategijski menadžment*, Ekonomski fakultet, Split, 2007.

Osnovne funkcije pomorske kompanije mogle bi se sažeti u tri osnovne:

- Osposobljavanje kompanije za obavljanje različitih aktivnosti prilagođeno zahtjevima i utjecajima na tržištu,
- Osiguranje uspješne koordinacije svih aktivnosti, i
- Smanjenje unutarnje i vanjske neizvjesnosti.

Pomorska kompanija bi se u razvojnim planovima trebala usredotočiti na:

- Motiviranje ljudi
- Usmjeravanje intelektualnih i stručnih potencijala
- Povećavanje razvojnih potencijala
- Osiguranje rasta i razvoja
- Naglašavanje prednosti i snaga
- Neutraliziranje prijetnji

Ovisno o točnosti planiranja kao i ciljevima koji se nastoje realizirati, pomorske kompanije radi složenosti pomorskog tržišta koriste sljedeće metode: metoda direktnih podataka, metoda promatranja i metoda uzoraka. Potrebno je kontinuirano pratiti i analizirati zahtjeve i uvjete tržišta te ocjenjivati njihov utjecaj u budućem razdoblju. Ako se utvrdi da se uvjeti nužni za ostvarivanje zacrtanih ciljeva ne mogu ostvariti, realno je mijenjati ciljeve, a ne donositi nerealne planove.

Pomorska kompanija može napraviti značajan odmak od konkurencije ukoliko se drži sljedećih aspekata poslovanja:

- ✓ Ostvarivanje značajne kvalitete rada
- ✓ Prilagođavanje razine tehnologije
- ✓ Modernizacija poslovanja
- ✓ Plasiranje novih usluga na nova ili postojeća tržišta
- ✓ Neprestano investiranje u kapacitete
- ✓ Praćenje zbivanja na tržištu
- ✓ Pravodobna reakcija na promjene

## **3.2. Funkcije menadžmenta ljudskih resursa**

### **3.2.1. Organizacijske funkcije**

Organizacija unutrašnjih odnosa u pomorskim kompanijama znači u prvom redu postavljanje određenih odnosa upravljanja i određenih odnosa rukovođenja, a zatim i svih ostalih odnosa među zaposlenicima koji prozlaže iz procesa donošenja i provođenja odluka. Pod upravljanjem se misli na donošenje odluka, a pod rukovođenjem provođenje donesenih odluka u djelo. Rukovodstvo mora izabrati najprimjereniju strukturu temeljenu na strategiji i ciljevima kompanije. Jedan od najvećih problema s kojima se susreće rukovodstvo jest postizanje ravnoteže između stabilnosti i prilagodljivosti kompanije na promjene. Može se reći da je kompanija postigla uspješnost u poslovanju kada se postigne ravnoteža između tih dviju krajnosti.

Sadržaj organizacije pomorskih kompanija u duhu menadžmenta jest koordinirano korištenje materijalnih i ljudskih resursa kojim raspolažu s ciljem ostvarivanja optimalnih poslovnih rezultata. Zadatak menadžmenta je oblikovati proces korištenja tih resursa, a organizacijom se uspostavlja određena struktura kako bi se resursi koristili racionalno, u skladu s uvjetima okruženja. Naglašava se potreba neprestanog usklađivanja odnosa i veza među svim sudionicima poslovnog procesa u pomorstvu.

Organizacijska struktura ovisi o nizu čimbenika koji je uvjetuju, uz optimalne kvalitativne i kvantitativne učinke.

Razvojem poslovanja u pomorstvu jačale su sljedeće funkcije:<sup>40</sup>

- Razvojna funkcija
- Kadrovska funkcija
- Nabavna funkcija
- Prodajna funkcija
- Pomorsko-prijevozna funkcija
- Financijsko- računovodstvena funkcija

Istraživanje i analiza u okviru razvojne funkcije imaju karakter marketinga jer se rezultati u prvom redu koriste da bi se ponuda u budućnosti prilagodila željama i potrebama tržišta.

---

<sup>40</sup> Batalić, M. *Ekonomika brodarstva*, Pomorski fakultet, Split, 2003.

Naravno da to onda uključuje sljedeću funkciju gdje posebno mjesto zauzima ljudski rad. Zadatak kadrovske funkcije jest osiguranje dovoljnog broja stručnih i osposobljenih ljudi za poslove i zadatke u pomorstvu. Ova funkcija uključuje zapošljavanje, doškolovanje, raspoređivanje na određene poslove i zadatke, razvoj kadrova, specijalizaciju, zdravstvenu zaštitu i raskidanje radnog odnosa.

Razvoj kadrovske funkcije u pomorstvu, osobito nakon Drugog svjetskog rata, rezultirao je stvaranjem tzv. "personalne službe". Takve službe vodile su evidenciju o procesu zapošljavanju i zaposlenom kadru. Protekom vremena, kadrovska funkcija je počela dobivati na značenju kroz osmišljavanje procesa zapošljavanja, obuke za rad, doškolovanja, specijalizacije, ali i otpuštanja zaposlenog kadra.

Danas ima još veće značenje koje se ogleda u:

- ✓ razvoju kadrova koji obuhvaća istraživanje, izvor i planiranje kadrova,
- ✓ radnom odnosu koji uključuje nove zaposlenike, raspoređivanje, raskid radnog odnosa i evidenciju kadrova,
- ✓ osiguranju standarda i zaštite zaposlenog kadra.

Istraživanje kadrova može se obavljati i izvan postojećeg resursa pomorske kompanije, povezivanjem s vanjskim kompanijama koje se bave osposobljavanjem i edukacijom budućih pomorskih kadrova.

Kadrovski sektor obavlja sve poslove u vezi sa svim zaposlenicima, tj. pomorcima i zaposlenicima u uredima kompanije. U mnogim pomorskim kompanijama uobičajeno je podijeliti te poslove, u kojima poseban odjel ili služba vodi poslove u vezi sa zaposlenicima. U nekim pomorskim kompanijama to vodi opći sektor.

U mnogim zemljama pomorci se zapošljavaju na određeno vrijeme, ali na temelju standardnih obrazaca priznatih pomorskih udruženja, dok se administrativno i drugo osoblje na kopnu zapošljava na neodređeno vrijeme. U poslovima kadrovske funkcije, raspoređivanje zaposlenika na određene poslove i zadatke ima veće značenje kad se radi o raspoređivanju pomoraca na brodove, nego raspoređivanju ostalih djelatnika na kopnu. Ti se poslovi čak mogu u kadrovskoj službi podijeliti na posebne službe vezane uz ukrcaj pomoraca na brodove.

Strukturom se određuje koje će se aktivnosti i u kojoj mjeri obavljati te kojom brzinom će se kompanija prilagođavati promjenama na pomorskom tržištu. Svrha organizacijske strukture je ostvariti organizacijske ciljeve, radne zadatke i zacrtanu strategiju pomorske kompanije. Da bi se to ostvarilo, potrebno je usmjeriti individualne aktivnosti ka organizacijskim ciljevima.

Na dizajniranje organizacijske strukture djeluju interni i eksterni čimbenici.<sup>41</sup>

Tri su interna čimbenika:

1. Veličina pomorske kompanije
2. Diverzifikacija poslova
3. Značajke ljudskih potencijala

Tri su eksterna čimbenika:

1. Stabilnost sredine u kojoj djeluje pomorska kompanija
2. Primjena suvremenih tehnologija
3. Razni pritisci koji utječu na organizacijsku strukturu

Do promjena u organizacijskoj strukturi pomorskih kompanija došlo je zbog djelovanja internih i eksternih čimbenika među kojima se izdvajaju: proces privatizacije, širenje ili sužavanje obujma poslovanja pomorskih kompanija, strateška partnerstva, nove prilike na pomorskom tržištu i sl. U izvođenju složenog procesa rada u pomorstvu sudjeluju mnogobrojni sudionici, svaki sa svojom funkcijom djelovanja. Da bi se ponudila kvaliteta, potrebno je uspostaviti sinkronizaciju rada pri obavljanju zadataka svih sudionika.

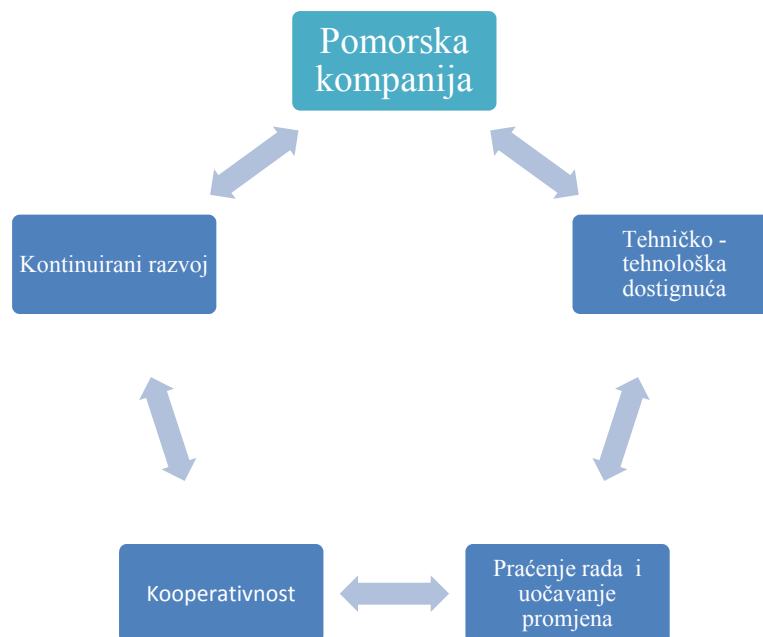
Utvrđivanje najadekvatnijeg procesa rada koji omogućuje ostvarivanje optimalnih učinaka rezultat je dugotrajnog istraživačkog rada pomorske kompanije koji uključuje:

- Kontinuirani razvoj i praćenje rada i tehnologije na pomorskom tržištu
- Uočavanje promjena na tržištu i pravovremeni odgovor
- Razvijanje vlastitog poslovanja kroz tehničko – tehnološka dostignuća
- Iznalaženje novih metoda rada
- Suradnja sa svim sudionicima procesa

---

<sup>41</sup> Dujanić, M.: *Menadžment u funkciji organizacije*, Zbornik radova, Ekonomski fakultet, Rijeka, 1992.

Slika 4. - Aspekti procesa rada



Izvor: osobno autorica

### 3.2.2. Razvojne funkcije

Razvojna funkcija razvila se iz nabavne funkcije koja je sintetizirala sve one poslove vezane za nabavu i osiguranje osnovnih čimbenika u pomorstvu. Osnovni unutarnji čimbenici su ekonomski i organizacijski utjecaj pomorske kompanije, a vanjskim čimbenicima smatraju se pomorsko tržište, tehničko-tehnološki napredak u pomorstvu te gospodarski sustav dotične zemlje.

Poseban zadatak razvojne funkcije u ostvarivanju opće poslovne politike pomorske kompanije odnosi se na dugoročno poslovanje. Osnovni čimbenici razvoja u pomorstvu vrlo su složeni pa je teško predvidjeti njihovo djelovanje u daljnjoj budućnosti. Model razvojne funkcije trebao bi obuhvaćati tri osnovne skupine zadataka: istraživanje i analiza razvoja, programiranje i planiranje razvoja te buduće investicije.

Pojmovi organizacije poduzeća i menadžmenta u pomorstvu različito se shvaćaju i objašnjavaju. Kao i njihovi međusobni odnosi, razvijali su se paralelno uz određeni vremenski pomak. Oni ustvari izražavaju istovjetan sadržaj na različite načine, tj. promatraju se s različitih stajališta.

Sadržaj organizacije pomorskih kompanija u duhu menadžmenta jest svrhovito i koordinirano korištenje materijalnih i ljudskih resursa kojim se raspolaže radi ostvarivanja optimalnih poslovnih rezultata. Zadatak je menadžmenta oblikovati proces korištenja tih resursa, a organizacijom se uspostavlja određena struktura pomorskih kompanija kako bi se resursi koristili racionalno, u skladu s uvjetima okruženja.

### **3.2.3. Procesne funkcije**

Organizacija kao proces se neprestano mijenja jer u procesu ukupne radne aktivnosti dolazi do određenih promjena u nekom dijelu ukupnih elemenata tog poslovnog procesa. Promjene koje nemaju veći značaj sa stajališta cjelokupne organizacije, mogu se otkriti samo detaljnom analizom organizacijske strukture. Formalna struktura pomorske kompanije određena je raznim zakonskim pravilima, međunarodnim standardima, pravilnikom o radnim poslovima i zadacima, opisom poslova, kvalifikacijskom strukturom, brojem zaposlenika i sl.

Menadžment mora usuglasiti svoje odnose s okolinom. Organizacija kao proces u pomorskim kompanijama, jest neprestano usklađivanje odnosa i veza između svih elemenata pomorsko-prijevoznog procesa. Osnovni elementi su pomorci i ostali zaposlenici te brodovi i ostala sredstva za rad. Organizacijska struktura brodara u užem smislu se prikazuje kao sustav određenih organizacijskih jedinica ili kao sustav unutarnjih odnosa među samim pomorcima i zaposlenicima na kopnu.

Svaka promjena u strukturi ne odražava se samo u tom osnovnom elementu, nego se mora odraziti i na promjeni u posadi. Promjene u posadama na jednom brodu odražavaju se na drugim brodovima i na ukupnom sustavu pomorske kompanije. Promjene koje nemaju veći značaj sa stajališta cjelokupne organizacije, mogu se otkriti samo detaljnom analizom organizacijske strukture.

### **3.2.4. Logističke funkcije**

Menadžment osigurava logističku potporu obavljajući svoje specifične funkcije, a kompanija egzistira kako bi ostvarila određene ciljeve koji uvijek zahtijevaju zajedničku ili kolektivnu akciju.

Ciljevi poduzeća determiniraju svrhu managementa i predstavljaju mjerilo uspješnosti menadžmenta. Primjenom tehnoloških dostignuća smanjuje se broj članova posade, a povećava se stupanj upravljanja sigurnošću, obavljanja zadaća, učinkovitosti i ekonomičnog iskorištavanja. Glavni element procesa automatizacije su elektronička računala koja rješavaju programe na temelju svojih baza podataka i istodobno komuniciraju s računalima ostalih sudionika.

Poslovanje pomorskih kompanija pod stalnim je utjecajem vanjskih čimbenika, na koje uglavnom one same ne mogu utjecati, nego im se moraju što brže prilagođavati. U tom nesigurnom poslovnom okruženju ne snalaze se sve kompanije jednako dobro, pa je opravdano reći da mogućnost preživljavanja vanjskih utjecaja ovisi o unutarnjoj snazi pomorske kompanije, to jest organiziranosti, fleksibilnosti, sposobnosti anticipiranja izazova i zahtjeva odnosno preciznosti izrade scenarija za različite buduće tržišne situacije.

### **3.3. Značajke pomorskog tržišta**

Pomorske kompanije u svojem poslovanju su izložene djelovanju svjetskih kriterija poslovanja te se susreću sa cijelim nizom neizvjesnih faktora koji utječu na definiranje strategije i donošenju poslovnih odluka.

Uloga istraživanja tržišta je raščlaniti i točno odrediti uzroke presudnog djelovanja na neizvjesnosti i na temelju toga izraditi preporuke za izradu temelja poslovnog odlučivanja. Istraživanja pomorskog tržišta trebaju dati odgovore na pitanja kolike će biti potrebe za uslugama u budućnosti te trebaju odrediti faktore utjecaja na politiku razvoja pomorske industrije.

Predmet pomorskog tržišta rada jest psihička i fizička sposobnost pomorca za obavljanje radnih zadataka. Pomorske kompanije koriste uporabnu vrijednost radne snage, a pomorac kao protuvrijednost dobiva plaću. Može se reći da se pomorsko tržište rada odlikuje bitkom



oko suprostavljenih tripartitnih interesa – države, pomorskih kompanija i radnika i to radi plaća, intenziteta rada, uvjeta sigurnosti, otpremnine, duljine radno vremena i otkazno roka i sl.<sup>42</sup>

U svjetskom brodarstvu, kao posljedica ubrzanog i snažnog razvoja specijaliziranih kompanija za poslove upravljanja brodovima (*Ship Management Companies*), mnogi se brodari odlučuju na njih prenositi svoje funkcije. To se radi na temelju ugovora o poslovanju broda (*Ship Management Agreement*). U takvim će slučajevima brodski poslovođa, tj. kompanija za upravljanje brodovima, obavljati povjerene poslove u skladu s definiranim standardima i uz ugovorenu naknadu. Moguće su razne varijante takvih ugovornih odnosa, i to od potpunog prijenosa funkcija u smislu operativnog iskorištavanja, održavanja, opskrbljivanja, poslova kadrovske funkcije i drugih poslova, do prijenosa samo neke ili nekih funkcija, primjerice, samo poslova održavanja i opskrbljivanja brodova i/ili kadrovskih poslova (davanje posade i drugi poslovi u vezi s posadom). Prema nekim autorima, to je i bio razlog da se svi poslovi s brodovima i njihovim održavanjem u svakom pogledu, prepuste specijaliziranim kompanijama sa što manjim gubicima vremena za te poslove. Poslovi se centraliziraju i organizacijski ujedinjavaju pod jedinstvenim rukovodstvom u zasebnoj organizacijskoj jedinici.

Na pomorskom tržištu zastupljen je i rad sindikata pomoraca čiji je glavni cilj poboljšanje uvjeta rada i povećanje nadnica njihovim članovima, dok je kolektivno pregovaranje proces pregovora između sindikata, pomorskih kompanija i države kojima se dolazi do sporazuma o nadnicama i uvjetima rada. Sve su glasnija negodovanja pomoraca o radu sindikata koji smatraju da se premalo radi na zaštiti interesa njih samih, a da se previše “ide na ruku” državi, a posebice pomorskim kompanijama.

Primjer takvog slučaja je i poslovanje splitske pomorske agencije za posredstvo pri ukrcaju “Globtik” sa stranim brodarom belgijskom kompanijom “Jan de Nul” koji su zajedničkim snagama praktički nagovorili pomorce na sklapanje novog, nepovoljnog kolektivnog ugovora pod prijetnjom otkaza u slučaju nepotpisivanja. Potreba za potpisivanjem novog kolektivnog ugovora je nastala iz razloga što je država povišala cijenu plaćanja doprinosa, a kako bi strani brodar izbjegao tu obvezu koja je proizlazila iz “starog” kolektivnog ugovora pomorci su praktički bili prisiljeni na potpisivanje novog ugovora i to pod prijetnjom otkaza u slučaju nepotpisivanja istog.

---

<sup>42</sup> Pupovac D., Zelenika R.: *Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu*, Veleučilište u Rijeci, 2004.

Proučavanje i analiza pomorskog tržišta je temelj budućeg razvoja jer sve složeniji uvjeti na tržištu zahtijevaju kontinuirano ulaganje i usavršavanje ljudskih resursa. Prilikom samog postupka odabira pomoraca poslodavci su u “povoljnijem položaju“ od samih pomoraca jer ponuda kvalificirane radne snage premašuje potražnju. Stoga, oni imaju mogućnost izbora radnog kadra što naravno, nije uvijek ni lagan zadatak. Pojava viška pomoraca u Hrvatskoj koji traže zaposlenje je rezultat velike konkurencije, posebice iz Indonezije i Filipina čiji pomorci iz dana u dan postaju sve cijenjeniji radni kadar. A zatim političke situacije, prijetnja terorizma u svijetu i sl. uzele su svoj danak u razvoju pomorske industrije.

*Što bi značila izreka da u pomorskim kompanijama vlada deklarativna, a ne stvarna orijentacija na ljude?* Često se zaboravlja da pomorske kompanije tvore ljudi i da uspješnost pomorskih kompanija ovisi o ljudskih potencijalima. Pomorce se često isključivo promatra sa stajališta materijalne vrijednosti, kao izvor zarade i ništa više od toga. Pritom se zaboravlja da samo zadovoljni pomorci mogu ispuniti očekivanja pomorskih kompanija i da u ljude treba ulagati, potrebno je “oplemenjivati vrijednost“. Od velike važnosti u pomorskoj industriji je i timski rad, pomorci se u velikoj mjeri u svojem poslu moraju oslanjati jedni na drugi, stvarajući moralnu zajednicu. Naravno, nije potrebno posebno naglašavati da zadovoljstvo pomoraca u pomorskoj industriji pridonosi i povećanju sigurnosti pomorstva.

### **3.4. Strategija pomorske politike i gospodarskog razvitka**

Nakon Drugog svjetskog rata došlo je do znatne inovacije u organizaciji rada i menadžmenta u pomorstvu. Počela su se javljati nova rješenja kao što su primjerice: decentralizacija, timski rad, grupno odlučivanje, sudjelovanje djelatnika u upravljanju i sl. Dakle, bilo je potrebno pronaći takvu organizaciju pomorske kompanije koja će biti poslovno uspješna i sukladna novoj gospodarskoj situaciji i njezinim kretanjima.

Krize koje su nastale u pomorstvu nakon prvog naftnog šoka 1973. i 1974. godine, dovele su do nove organizacije u pomorskom poslovanju. U Hong Kongu krenule su se razvijati tzv. *Ship Management Companies*, odnosno djelatnosti upravljanja u pomorstvu koje se dijele na Komercijalni i Tehnički menadžment. Njihova osnovna funkcija jest da organizaciju upravljanja brodovima koji su pripali bankama jer brodari nisu mogli otplaćivati kredite i putem pomorske hipoteke banke postale vlasnici tih brodova, prepuste poslovanju

specijaliziranih pomorskih kompanija. Na taj način djelatnost upravljanja u pomorstvu se razvila do savršenstva u pomorskim kompanijama.

Pristup poslovanju temeljen na rješavanju problema (tzv. *Problem Based Learning*):

- Integriranje novih znanja i vještina  
Fokus je na razvoju procesa traženja, uspoređivanja, vrednovanja, tumačenja, primjene i obrade dobivenih informacija te njihovo prezentiranje u smislenu i odgovarajuća rješenja,
- Prikupljanje podataka i traženje novih izvora informacija i znanja.  
Potrebno je postaviti prava pitanja kako bi se konkretnim akcijama doprinijelo stvaranjem baze podataka za obradu informacija,
- Prilagodba i sudjelovanje u promjenama radi iznalaženja rješenja,
- Vrednovanje kritičnosti i kreativnosti razmišljanja druge osobe,
- Identificiranje vlastitih snaga i slabosti te otklanjanje istih,
- Povećanje produktivnosti u timovima kroz razumijevanje i vrednovanje rada,
- Pomoći pojedincu naučiti prepoznati i prihvatiti nova znanja i vještine,
- Potreba formiranja timskog rada u rješavanju složenih problema, oslanjanje na vještine i stručnost suradnika u radu i jačanje suradnje radi iznalaženja rješenja.

Uzroci kriza upravljanja u pomorstvu mogu biti različiti, a s obzirom na situaciju mogu se podijeliti na unutrašnje (interne) i vanjske (eksterne). Vanjski uzroci nastaju izvan kompanije, a na njih kompanija nema nikakav utjecaj. Tu se ubrajaju:<sup>43</sup>

- Promjene na tržištu,
- Promjene u industriji,
- Političke promjene,
- Promjene zakonodavstva,
- Prirodne katastrofe i nesreće,
- Gospodarske krize, i
- Sigurnosno okruženje.

---

<sup>43</sup> Tomić Z., Milas Z.: *Strategija kao odgovor na krizu*, Politička misao, 2007.

Krize često nastaju i unutar organizacije i tada uzroci nisu odmah vidljivi. U unutrašnje uzroke ubrajaju se:

- Loša organizacija rada,
- Narušeni ljudski odnosi,
- Nestručnost uprave,
- Korupcija,
- Loši uvjeti rada,
- Nerealni poslovni ciljevi,
- Nedostatak komunikacije,
- Podcjenjivanje javnog mijenja,
- Nemotiviranost zaposlenika,
- Nemoral menadžmenta.

Kao primjer može se navesti nesklad koji nastupa kada menadžeri ne uviđaju da postoji razlika između stvarnog knjigovodstvenog stanja i njihova viđenja situacije. Problem se javlja jer dosta kompanija uopće nema sustav praćenja, odnosno kontrolu koji bi pomogla menadžerima u njihovom radu.

Idealan sustav kontrole trebao bi sadržavati predviđanje novčanog tijeka, planiranje i budžetiranje, jasne i ispravne postavke obračuna cijene resursa, te praćenje ključnih indikatora poslovanja. Što se tiče nezadovoljstva radnika može se pojaviti primjerice zbog diskriminacije, neisplate plaće, nedostatka timskog rada i suradnje, nesigurnosti radnog mjesta, lošim odnosima sa šefovima ili nadređenima, nemogućnosti napredovanja ili krajnje lošeg poslovanja poduzeća općenito.<sup>44</sup>

Poslovna politika obuhvaća determinirane konkretne ciljeve za određeno vrijeme, to jest instrumente, načela, sredstva, akcije i pripadajuće potencijale i resurse za ostvarivanje poslovnih ciljeva kojima bi se osigurao rast i razvoj.

Glavne komponente poslovne politike pomorske kompanije su svrha njezina postojanja i temeljni ciljevi. Svrha postojanja može se odrediti kao prioritarna potreba koju je moguće dostići s argumentiranom definicijom i zato mogućim dostizanjem postavljenih ciljeva.

---

<sup>44</sup> Sučević, D.: *Krizni menadžment*, Zagreb, 2010.

Svrhu postojanja kompanije definiraju već njegovi utemeljitelji pri osnivanju, a može se mijenjati s njegovim razvojem.<sup>45</sup>

Ciljevi, kao neka buduća željena stanja, moraju biti jasni, kvantitativni, ali i sadržajni, s preciznom vremenskom odrednicom. Na temelju saznanja o kompaniji i prostoru njezina poslovanja, ciljevi moraju biti postavljeni visoko, ali još uvijek realno da bi se mogli u predviđenom roku dostići. Razvijanje jakog osjećaja identiteta i zajedničkih vrijednosti postaje prednost za kompaniju i relevantan čimbenik uspješnosti pomorske kompanije.

Upravljanje ljudskim resursima obuhvaća ili bi trebalo obuhvaćati sve one aktivnosti koje mogu doprinijeti da se postigne, poveća i održi pozitivna razlika između učinaka i troškova zaposlenih.

Slika 5. - Poslovna politika pomorske kompanije sa međusobno integriranim cjelinama



Izvor: osobno autorica prema internoj dokumentaciji

<sup>45</sup> Pupovac D., Zelenika R.: *Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu*, Veleučilište u Rijeci, 2004.

Elementi poslovne politike se stalno mijenjaju i razvijaju i pod utjecajem su razvoja kompanije, ali i tržišnog okruženja. To je dinamičan proces koji povezuje različite aktivnosti, načine, smjernice i odluke s namjerom ostvarenja ciljeva.

Stupanj specijalizacije tržišta uvjetovan je određenom razinom tehničko – tehnološkog razvitka u svim gospodarskim djelatnostima, ali i širenjem tržišta. Širenje tržišta omogućilo je razvoj cjelokupnog prijevoznog sustava, a posebice pomorstva. Kvalitetni resursi su osnovni pokretač tržišnih promjena i pokretač globalnog svjetskog ekonomskog sustava.

Tri su primarna cilja upravljanja ljudskim resursima u pomorstvu:

- Privlačenje efektivne radne snage prema kompaniji,
- Razvijanje radne snage prema njezinom potencijalu, i
- Dugoročno održavanje radne snage.

*Može li se reći da u pomorskim kompanijama prevladava deklarativna, a ne stvarna orijentacija na ljude?* To se može reći za pomorske kompanije sa integriranim menadžmentom jer je vrlo teško i komplicirano poslovnu orijentaciju usmjeriti na ljudske resurse. Jača spoznaja da strateško planiranje ne podrazumijeva samo konstantno unapređenje radnog procesa, već da se ulaganje i unapređenje prije svega mora odnositi na ljudske resurse.

Potrebno je efikasno organizirati i raspodijeliti aktivnosti, ali prije svega je potrebno na ispravan način definirati viziju, zahtjeve poslovanja, profil ljudi za poslovne potrebe, razvitak potencijala, sistem nagrađivanja i sl. Odjel ljudskih resursa širi opseg svog djelovanja i sve se više transformira u izvor konkurentnih prednosti.

Kadrovski resursi važna su karika svakoga poduzeća. Kvalitetan kadar glavna je konkurentna prednost pomorskih kompanija, ali da bi to uistinu i bilo tako, potrebna je briga o ljudima; svaka kompanija morala bi imati kadrovske planove i planove razvoja kadra koji proizlaze iz poslovnih planova poduzeća, a temelje se na podacima o prošlom, trenutnom i predviđenom stanju unutar kompanije i poziciji kompanije na tržištu.

Na pomorskom tržištu opstaju samo one pomorske kompanije koje velike napore ulažu u kvalitetu upravljanja ljudskim resursima i koje su sposobne od raspoloživih ljudskih resursa izvući maksimalni radni učinak.

### **3.5. Značajke članstva Republike Hrvatske u EU**

Članstvo Republike Hrvatske u EU od 01.srpnja 2013. donijelo je niz promjena za pomorce. Jedna od tih promjena je i status hrvatskih pomoraca koji plove na brodovima koji viju zastavu jedne od zemalja članica EU. Naime, u skladu s uredbom EU 883/2004 o koordinaciji socijalnih sustava, svi pomorci građani jedne od zemalja članica EU, a koji plove na stranim brodovima drugih zemalja članica EU (osim njihove domicilne države) moraju plaćati doprinose u zemlji čiju zastavu brod na kojem plove vije. To konkretno znači da bi hrvatski pomorac koji plovi na brodu sa zastavom Belgije ili Luksemburga svoja davanja za socijalno osiguranje trebao plaćati u Belgiji ili Luksemburgu (gdje su ta davanja višestruko veća nego ona koja se plaćaju u RH) pa se došlo do zaključka da ta odredba stavlja u nepovoljan položaj hrvatske pomorce prema ostalim pomorcima koji dolaze iz drugih zemalja koje su izvor pomorske radne snage (Ukrajina, Rusija, Filipini,...).

Međutim, prije već spomenuta uredba EU 883/2004 dopušta iznimku u primjeni propisa za pomorce, te kaže da ukoliko pomorac, građanin jedne od zemalja članica EU, plovi na brodu koji vije zastavu neke druge zemlje članice EU, a poslodavac koji mu isplaćuje plaću je iz iste države članice EU u kojoj pomorac živi, onda se na njega može primijeniti zakonodavstvo te države. U konkretnom slučaju to znači da ako hrvatski pomorac koji plovi na brodu strane zastave ima poslodavca u Republici Hrvatskoj koji mu isplaćuje plaću, onda i dalje može zadržati svoje zaposlenje pod istim uvjetima koje ima i sada, te taj pomorac ostaje u socijalnom sustavu Republike Hrvatske.

Zajedničkim naporima i brojnim radnim sastancima između predstavnika Ministarstva pomorstva, prometa i infrastrukture, Ministarstva rada i mirovinskog sustava, Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje, Sindikata pomoraca Hrvatske i Udruge hrvatskih posrednika pri zapošljavanju pomoraca, dogovoren je način na koji će se novonastale okolnosti riješiti na najbolji mogući način. Da se koordinacijom među svim navedenim tijelima nije pronašlo rješenje o plaćanju doprinosa za socijalno osiguranje u RH, državni organi su tvrdili da onda postoji velika vjerojatnost da većina hrvatskih pomoraca (ima ih preko 3200) koji plove na brodovima koji viju zastavu jedne od zemalja članica EU izgube zaposlenje zbog znatno povećanih troškova za poslodavce.

Za hrvatske pomorce koji su zaposleni preko modela upravljanja s eksternim menadžmentom odnosno outsourcingom to je značilo potpisivanje Ugovora o radu s pravnim subjektom iz RH koji je predstavnik strane kompanije u RH.

Sve ostalo nepromijenjeno je ostalo, kao što su: isplate primanja na devizne račune, uvjeti osiguranja od bolesti, nezgoda i smrtnog slučaja, obveza samostalnog plaćanja doprinosa za zdravstveno i mirovinsko osiguranje, te obveza plaćanja poreza na dohodak (ukoliko se u kalendarskoj godini ne ostvari navigacija od 183 dana).

Sva plaćanja trebaju vršiti pomorci, zaposleni preko ovog modela upravljanja, i to samostalno jer to nije obveza poslodavca. Ovako se samo pronašao način da se zadovolji uvjet o imanju poslodavca u svojoj matičnoj državi, te izbjegavanju plaćanja doprinosa u drugoj državi članici EU.

Naravno, nameće se onda pitanje da kojim slučajem hrvatski pomorci nisu pristali na ovaj tehnički potez bi li to uistinu značilo gubitak zaposlenja za sve hrvatske pomorce koji su na glasu kao kvalitetan časnički kadar. Preko noći se sigurno ne bi riješila potražnja za novim, jeftinijim kadrom iz Ukrajine i Filipina. Možda bi ipak strani poslodavci pristali na plaćanje većih doprinosa i time bi hrvatski pomorci ostvarili niz beneficija koji prozlaze iz toga.

Na ovaj način, svi već spomenuti subjekti u RH doveli su hrvatske pomorce pred gotov čin nudeći im novi Ugovor o radu i ne ostavljajući im dovoljno vremena i prostora da se organiziraju i možda odbiju ponuđeno uz već spomenuti rizik.

### **3.6. Održivi rast i konkurentnost pomorskih kompanija**

Promjene i potreba za promjenama u domeni ljudskih resursa nastaju zbog:

- Promjena koje nosi rast i razvoj poduzeća, uključujući promjene u tehnologiji i organizaciji,
- Promjena u okruženju koje nameću potrebe za novim znanjima i vještinama, novim profilima kadrova, novim metodama upravljanja ljudskim resursima, i
- Internih promjena kod postojećih ljudskih resursa u kompaniji

Ekonomski pokazatelji uspješnosti poslovanja kao što su ekonomičnost, produktivnost i rentabilnost odraz su uspješnosti poslovanja pomorske kompanije i rezultat su uspješne implementacije postavljenih planova.



### 3.6.1. Proces globalizacije u pomorstvu

Globalizacijski proces i internacionalizacija poslovanja nametnuli su subjektima iz poslovnog svijeta težnju za većom vlastitom i globalnom kulturološkom osvješćenošću. Globalizam proizlazi iz ekonomske, tehnološke i sustavne ekspanzije kapitalističkog načina proizvodnje, na kojoj se i temelji, što uključuje tržišnu razmjenu, brzo kretanje kapitala, dominaciju novih tehnologija u proizvodnji i potrošnji, interaktivno komuniciranje putem mreža te povezivanja raznolikih i različitih društava i civilizacija. Svaku prirodnu i društvenu razliku, pa tako i kulturnu, globalizam interpretira kao obilježje koje valja obuhvatiti mrežom globalizacijskih procesa i tako osposobiti za brzu i učinkovitu razmjenu sadržaja, vrijednosti, navika, simbola i značenja.

Kulturološka osvještenost podrazumjeva prihvaćanje kulturnih posebnosti i načina obavljanja posla u različitim dijelovima svijeta, a poznavanje različitosti svakako doprinosi lakšem stjecanju povjerenja poslovnih partnera iz stranih zemalja i stvaranju jednostavnijeg i sigurnijeg poslovanja. Procesi globalizacije smanjuju ranije uspostavljene razlike između društveno-ekonomskih sustava. To otvara nove, konceptualno neograničene prostore budućeg razvoja.

Globalizacijski procesi usko su povezani sa specijalizacijom pomorskih kompanija i odnose se na prilagođavanje i restrukturiranje. Uvođenje novih usluga ovisi o globalizaciji svjetske trgovine i racionalizaciji procesa u pomorstvu. Kada govorimo o geografskoj globalizaciji treba napomenuti da su promjene u pomorskoj važnosti država, izravna posljedica promijenjene gospodarske slike izazvane liberalizacijskim procesima.<sup>46</sup>

Globalizacija poslovanja u pomorstvu odnosi se ponajprije na uvođenje suvremenih informacijskih sustava u poslovanje, koji omogućuju visok stupanj otvorenosti prema sudionicima procesa rada te razvoj usluga u skladu sa zahtjevima rastućeg tržišta.

Među najvažnijim procesima u svjetskom gospodarstvu su globalni procesi koji podrazumijevaju sljedeće aktivnosti:

- ✓ Razvijanje suvremene informacijske tehnologije,
- ✓ Profitabilno poslovanje svih sudionika u pomorstvu,
- ✓ Stvaranje jedinstvenog sustava globalnog pomorskog prava,

---

<sup>46</sup> Mitrović F, Kesić B., Jugović A.: *Menadžment u brodarstvu i lukama*, Pomorski fakultet Split, 2010.

- ✓ Vođenje računa o osnovnim načelima gospodarskog razvoja,
- ✓ Standardizacija i informatizacija rada u pomorstvu.

### **3.6.2. Dezintegracija**

Mnoga poduzeća, a osobito internacionalne kompanije, posluju sve više u inozemstvu. Integracija europskog tržišta, uvođenje eura, otvaranje Istočne Europe i brzi porast društvenog proizvoda, standarda i potražnje u Aziji, dovele su do toga da i mala i velika poduzeća uviđaju da njihov uspjeh na tržištu ovisi o njihovoj sposobnosti da upravljaju svojim poslovima u inozemstvu i da reklamiraju svoje proizvode i usluge. To znači da se menadžment pomorskih kompanija suočava s izazovima i to osobito u usklađivanju organizacijske strukture i uspostavljanju ravnoteže između centralizirane kontrole i odgovarajuće lokalne autonomije pojedinih organizacijskih cjelina. Poseban je problem politika razvoja i korištenja ljudskih resursa u inozemstvu sukladno lokalnim izvorima za zapošljavanje djelatnika i menadžera te lokalnim propisima koji se odnose na ljudske resurse.

Izazovi za upravljanje ljudskim resursima u inozemstvu, pored zemljopisnih, proizlaze i iz kulturnih, političkih, pravnih i ekonomskih razlika između različitih zemalja i njihovih stanovnika. Sama ideja Europske unije koja je ustrojila jedinstveno tržište roba, tržište usluga, kapitala, pa čak i radne snage te uvela zajedničku valutu euro, trebala je umanjiti razlike između pojedinih zemalja EU. Budući da postoje ograničenja u kretanju radne snage, i dalje postoje razlike u pojedinim zemljama kada je riječ o minimalnoj plaći, tjednom radnom vremenu, broju plaćenih radnih dana u toku godine i minimalnom otkaznom roku.

### **3.6.3. Upravljanje potpunom kvalitetom (*Total Quality Management – TQM*)**

Predstavlja pomak prema naprijed u poslovnoj učinkovitosti. Sama definicija bi se mogla sažeti u načelu eliminiranja nepotrebnoga. S obzirom na zahtjeve glede kvalitete i rastuće konkurencije, potrebno je temeljiti poslovanje pomorskih kompanija na učinkovitim mehanizmima prilagodbe na rastuće promjene te podršci zaposlenima u smislu povećanja motivacije i zadovoljstva, a shodno tome kvalitete i uspješnosti. Potrebno je planirati, kontrolirati i unaprijeđivati kvalitetu upravljanja.

#### **4. ZNAČAJKE MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U POMORSKIM KOMPANIJAMA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Zadaća menadžmenta ljudskih resursa u pomorstvu je oblikovati proces korištenja resursa, a organizacijom se uspostavlja određena struktura pomorske kompanije pod uvjetom da se resursi koriste racionalno, u skladu s uvjetima okruženja. Sve učestalije promjene na tržištu, automatizacija i informacijske tehnologije naglašavaju važnosti uočavanja promjena odnosno njihovo anticipiranje radi oblikovanja pravovremenog rješenja.

Osobine gospodarstva temeljenog na menadžmentskom znanju u rukovođenju pomorskom kompanijom je znanje koje se koristi kao ulaganje i stvaralaštvo te rast udjela informacija i znanja koje obavljaju menadžeri u pomorstvu. Zadaća modela upravljanja ljudskim resursima jest omogućiti primjenu svih resursa s krajnjim ciljem povećanja kvalitete usluga. Sam razvoj menadžmenta u pomorstvu je imao trnovit put. Postavljalo se pitanje kako od znanja napraviti kapital, mjerljivu vrijednost. Odgovor leži u novom konceptu upravljanja koji uključuje nova rješenja, nove informacijske tehnologije odnosno novu poslovnu filozofiju.

Suvremeni koncept upravljanja ljudskim potencijalima u pomorstvu stavlja naglasak na procese polazeći od pretpostavke da zaposleni ne trebaju biti upravljani ciljevima, već da su upravo oni ti koji trebaju određivati ciljeve i bilježiti uspjehe poslovanja kompanije.<sup>47</sup>

Samo zadovoljan zaposlenik može unaprijediti međuljudske odnose, potaknuti motivaciju, proizvodnost i povećati dobit. Važnost je iskazana i u pravodobnom ukazivanju na probleme i njihovo promptno uklanjanje.

Efikasan model upravljanja ljudskim resursima u pomorstvu podrazumijeva široko delegiranje poslova, pritom pazeći na koordinaciju rada, međusobnu komunikaciju i kolegijalnost u zajedničkom obavljanju poslova. Svaki model upravljanja polazi i završava od ljudi i ljudskih potreba. To je dinamičan i složen proces, kao što su uostalom i sami ljudi.

Učestalost promjena na pomorskom tržištu određuje stupanj dinamičnosti upravljanja ljudskim resursima. Pred pomorske kompanije se postavljaju zahtjevi fleksibilnosti, uporabe tehnologije, i kontinuiranog razvijanja partnerskih odnosa sa svim sudionicima u pomorstvu. Ključ efikasnog modela upravljanja ljudskim resursima u pomorstvu leži u strukturiranju.

---

<sup>47</sup> Pupovac D., Zelenika R.: *Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu*, Veleučilište u Rijeci, 2004.

Bez strukture za klasifikaciju znanja ne bi se mogla povećati učinkovitost pomorskih kompanija. Način na koji se organizira, označava i kontrolira znanje, ključan je za funkcije radnog mjesta, teme, etape u procesima ili postupcima. Odnosi se na ljude, vrijednosti, informacijske i praksu.<sup>48</sup>

*U čemu leži izazov upravljanja ljudskim resursima u pomorstvu?* Mnogo je razloga: globalizacija tržišta, brzina novonastalih promjena, inovativnost usluga, složenost poslovnih procesa, profit i sl. Osnovna zadaća modela upravljanja ljudskim resursima je prijenos znanja i informacija s pojedinca na organizaciju kroz jačanje sposobnosti i vještina te uvođenje novih informacijskih tehnologija.

Slika 6. – Vrijednosna struktura pomorske kompanije



Izvor: osobno prema internoj dokumentaciji

#### 4.1. Suvremeno poslovno okruženje

Pomorsko tržište oduvijek je smatrano tržištem na kojem je zastupljen rizik u veoma velikoj mjeri. U suvremenoj organizaciji i zahvaljujući tehnološkim dostignućima rizik je malo smanjen, ali je jos uvijek velik.

<sup>48</sup> Mitrović F, Kesić B., Jugović A.: *Menadžment u brodarstvu i lukama*, Pomorski fakultet Split, 2010.

Uspješnost poslovanja u pomorstvu vrlo je složen pojam i sama složenost se nastoji objasniti s različitih gledišta pa sukladno tome postoji više različitih pokazatelja uspješnosti poslovanja u pomorstvu. U ocjenjivanju uspješnosti kao osnovni pokazatelji mogu se uzeti ekonomičnost, proizvodnost i rentabilnost. S gledišta ekonomske uspješnosti pomorstva potrebno je da osnovni čimbenici poslovanja i razvoja pomorske djelatnosti djeluju usklađeno na razini nacionalne i svjetske privrede.

Provode se razne mjere i rješenja radi povećanja i poboljšanja uspješnosti poslovanja u pomorstvu. Proizvodnost kao jedan od najznačajnijih pokazatelja uspješnosti poslovanja se određuje kao odnos outputa i inputa u nekom razdoblju, uz nastojanje da se ostvari kvaliteta. Pritom postignuta kvaliteta mora biti veća ili barem jednaka normiranoj kvaliteti. U pomorstvu naturalnom metodom mjerenja proizvodnosti output bi predstavljao ostvarene usluge, a input radnu snagu. Proizvodnost u pomorstvu se može izraziti i vrijednosnom metodom stavljajući u omjer ukupnu dobit i broj zaposlenih. Povećanjem dobiti se ostvaruju veća sredstva za investicije u rast i razvoj poslovanja odnosno rast investicija u ljudske resurse.

Upravo zbog velikog rizika u pomorstvu, pomorsko pravo često mijenja prava i obveze ugovornih stranaka, primjerice pomorske agencije za posredovanje pri ukrcanju pomoraca i stranog brodarar. Pomorska politika jedne zemlje može se definirati kao ukupnost svih ekonomskih, organizacijskih i pravnih mjera kojima ona djeluje na položaj i razvoj pomorstva, odnosno na utjecaj u nacionalnoj i svjetskoj privredi.

Nacionalna pomorska politika je kratkoročni izraz dugoročnijih rješenja i odnosa prema ekonomskom sustavu zemlje te međunarodnom pomorskom sustavu.<sup>49</sup> Pomorska politika nastoji zaštititi interese pomoraca na domaćem i međunarodnom tržištu odnosno nastoji izjednačiti položaj hrvatskih pomoraca sa onima u razvijenim pomorskim zemljama.

Brojne su definicije tržišta. Prema jednoj od njih, tržište<sup>50</sup> je područje na kojemu se, pod utjecajem ponude i potražnje, razmjenjuje roba po cijeni koja se formira kao jedinstvena cijena.

*Kako bi se ta definicija tržišta mogla protumačiti u pomorstvu?* Potražnja za pomorskim kadrom ovisi o nizu faktora: trenutnoj situaciji na tržištu, resursima te konkurentnosti.

---

<sup>49</sup> Glavan, B.: *Ekonomika morskog brodarstva*, Školska knjiga, Zagreb, 1992.

<sup>50</sup> Rocco F.: *Teorija i primjena istraživanja marketinga*, Zagreb, 1976.

Određuje se početna cijena plaće, tzv. tržišna cijena za pomorski kadar, a zatim sama kvaliteta i iskustvo rade odmak od ostatka jednako kvalificiranih pomoraca. Međunarodno tržište definira polazne odrednice, a pomorsko tržište složen sustav odnosa između ponude i potražnje. S gledišta ponude, osnovni pokazatelj pozitivnih ili negativnih kretanja na tržištu jest visina plaće. Razdoblje povećanja plaći vrijeme je rasta i obima poslovanja, a razdoblje smanjenja plaći ili eventualnih otkaza jest vrijeme usporavanja i depresije pomorske djelatnosti.

Analiza troškova prijeko je potrebna i vrlo je važan element ekonomske analize u pomorstvu. Troškovi se mogu promatrati sa više gledišta. Prvo bi bilo sa gledišta pomorske kompanije sa integriranim menadžmentom koji uzima u izračun koliko troškova mora uložiti da bi proizveo kompletnu uslugu. Zatim je tu gledište pomorske agencije za posredstvo pri ukrcaju koja računa koliko je potrebno naplatiti od vlasnika broda za proces zapošljavanja pomorskog kadra. A tu je i gledište stranog broдача koji angažira agenciju za posredovanje koji mora izračunati utrošak angažiranja na način da ostvari ekonomski prihvatljivu cijenu.

Ne treba posebno naglašavati da su troškovi složen i kompleksan pojam. Suvremena organizacija pomorstva ne može se uopće zamisliti bez sudjelovanja pomorskih agencija, pa je zbog toga velik udio agencijskih troškova u ukupnim troškovima u pomorstvu.

Pomorske agencije za posredovanje pri ukrcaju pomoraca imaju višestruku ulogu u organizaciji rada u pomorstvu. One djeluju kao predstavnici i zastupnici interesa vlasnika brodova pribavljajući radni kadar te na taj način proširuju organizaciju u pomorstvu u razvojnoj funkciji. One za svoj rad primaju određenu naknadu, koja se u kalkulacijama troškova naziva agencijski troškovi. Outsourcing usluge podrazumijevaju obavljanje raznovrsnih usluga u pogledu potražnje u određenom vremenu. Kao “nagradu” za obavljanje tih poslova dobivaju određenu naknadu.

Pomorsko tržište ima, prije svega, međunarodni karakter. Odnosi između ponude i potražnje neprestano se mijenjaju. Te promjene, kao i stalni tržišni proces izmjenjivanja pozitivnih i negativnih razdoblja u pomorstvu nazivaju se tržišne fluktuacije ili tržišne oscilacije.<sup>51</sup>

Načelo ekonomičnosti je stalan pratilac svakog ljudskog rada pa se postavlja pitanje razvoja ekonomike kao znanstvene discipline. Potrebno je istražiti konkretne ekonomske zakonitosti u okvirima postignutog razvojnog stupnja djelovanja pojedine grane, a u ovom slučaju u

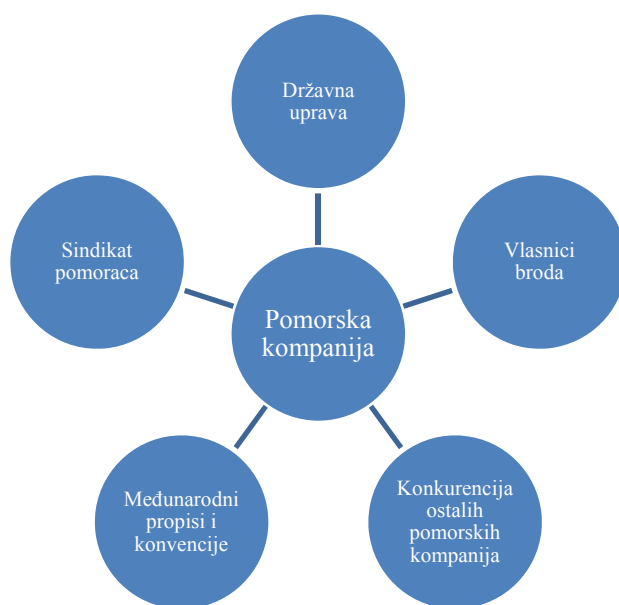
---

<sup>51</sup> Glavan, B.: *Ekonomika morskog brodarstva*, Školska knjiga, Zagreb, 1992.

pomorstvu. Ekonomska se misao u pomorskim zemljama usmjerava prema konkretnim pitanjima motivacije, usmjerenog ponašanja i kriterija odlučivanja subjekata uključenih u proces i to sve s ciljem postizanja optimalnih ekonomskih učinaka. Pitom se misli, ne samo na mikroekonomski dio, već i na makroekonomiju čiji je to sastavni, funkcionalni dio. U proučavanju ekonomike u pomorstvu polazi se od dva stajališta.<sup>52</sup>

*Prvo ekonomsko stajalište* jest promatranje rada kao uporabne vrijednosti odnosno radnog procesa kao procesa stvaranja vrijednosti. *Drugo ekonomsko stajalište* promatra radni proces kao omjer troškova i cijena usluga. Znači, predmet ekonomike u pomorstvu jest proces društvene reprodukcije koji se odvija u toj djelatnosti. Pritom se odnosi u društvenoj reprodukciji ne promatraju odvojeno, već se dovode u vezu s nacionalnom i svjetskom privredom.

Slika 7. - Utjecaj okruženja na pomorsku kompaniju



Izvor: osobno autorica

Djelovanje svjetskog pomorskog tržišta i međunarodnog pomorskog sustava su važni i nezaobilazni čimbenik proučavanja ekonomičnosti pomorstva bilo koje zemlje. U pomorskoj djelatnosti uspostavljaju se brojni odnosi među ljudima na nacionalnoj i svjetskoj razini.

<sup>52</sup> Glavan, B.: *Ekonomika morskog brodarstva*, Školska knjiga, Zagreb, 1992.

Ti odnosi se reguliraju pravnim normama među kojima se nalaze i one norme koje izravno reguliraju ekonomske odnose, sadržaje i motivacije.

## **4.2. Proces razvoja ljudskih resursa kao osnova za realizaciju ciljeva**

### **4.2.1. Analiza ljudskih resursa i radnih mjesta**

Ljudski resursi u pomorskim kompanijama mogu biti ocjenjivani prema dobnoj strukturi, kvalifikacijskoj strukturi, stupnju obrazovanja, radnom stažu, potencijalu za napredovanje, stopi fluktuacije i sl. Objektivna ocjena ljudskih potencijala pridonosi procjeni sadašnjih i budućih organizacijskih sposobnosti, odnosno procjeni snaga i slabosti, prijetnji i prilika u odnosu na konkurentne pomorske kompanije.

Portfolio analiza predstavlja dobar temelj za analizu razvojnih sposobnosti ljudskih resursa u pomorstvu. Ispunjavanje matrice se sastoji od četiri koraka.<sup>53</sup>

Zaključak ovog analiziranja bi bio da se nastoji eliminirati onaj dio zaposlenika koji imaju nizak ili čak visok potencijal ali nemaju radnu uspješnost, odnosno ne žele učiti i raditi. Dugoročno gledano, kompanija se neće “usrećiti” s njima i predstavljaju prve potencijalne kandidate za raskidanje radnog odnosa. S druge strane, treba nastojati povećati sredstva za obrazovanje i razvoj onih kadrova koji imaju razvojni potencijal. Broj *zvijezda* treba činiti barem desetinu ukupnih ljudskih resursa.

Cjelokupni se zadatak kompanije raščlanjuje na manji ili veći broj parcijalnih zadataka, i to sve dok se ne dođe do pojedinačnih zadataka, tj. do onog zadatka kojemu se može odrediti njegov nositelj. Zadatak je definiran pomoću pet obilježja: proces izvršenja, predmet rada, radna sredstva, prostor i vrijeme potrebno za izvršenje zadatka. Ukoliko je zadatak više raščlanjen to traži manje uloženog radnog napora i obratno, manji stupanj raščlane zadatka zahtijeva i veću količinu rada.

Analiza radnog mjesta postupak je pomoću kojeg se opisuju zahtjevi toga radnog mjesta i preduvjet je za akcije na području ljudskih resursa. Analizom se dobivaju podaci o vršitelju radnog mjesta, načinu obavljanja posla i radnim uvjetima.

---

<sup>53</sup> Kotler, Ph.: *Marketing Management*, Prentice-Hall, New Jersey, USA, 1988.



Rezultat analize su dva ključna dokumenta: opis radnog mjesta i zahtjevi radnog mjesta. Specifične poslovne aktivnosti pomorskih kompanija traže odgovarajuće profile stručnih kadrova.

Analiza posla predstavlja temelj uspješnog kadroviranja, a obuhvaća: prikupljanje informacija o poslu, proučavanje i pojednostavnjenje rada, dizajniranje najboljeg načina obavljanja posla i standardiziranje načina obavljanja posla. Cilj analize je postaviti “pravog čovjeka na pravo radno mjesto” sukladno kvalifikacijama i zahtjevima posla.

#### **4.2.2. Planiranje potreba za kadrovima i razvoj kadrova**

Planiranje je proces uspoređivanja postojećeg stanja i predviđenih potreba pomorske kompanije u budućnosti te potom specificiranje mjera potrebnih za pribavljanje, osposobljavanje, razvoj i usavršavanje. Planiranje se definira kao proces anticipacije i stvaranja brige za kretanje ljudi u poduzeću, unutar poduzeća i izvan poduzeća, sa svrhom da se osigura raspolaganje potrebnim brojem i strukturom zaposlenih, kao i njihovo optimalno korištenje.

- Planiranje kadrova omogućuje: povećanje prednosti poduzeća na način da dobije prave ljude na prave poslove u pravo vrijeme,
- Razvoj jasnog prikaza ciljeva izvan kojih poduzeće ne može postići efikasnost,
- Povećanje sposobnosti poduzeća da se prilagodi promjenama u svojoj okolini.

Pravilno predviđanje potreba ljudskih potencijala sadrži kvantitativnu i kvalitativnu analizu s kojim ljudskim potencijalima će se raspolagati u budućnosti. Za predviđanje ljudskih potencijala može se koristiti sljedeća metoda:<sup>54</sup>

*Model evolucije pomorske djelatnosti/pomorskog tržišta* – omogućuje razvijanje koncepta strategijske analize ljudskih potencijala koji je vezan za evoluciju pomorske djelatnosti. Model stavlja naglasak na kretanja u razvoju pomorske djelatnosti odnosno tržišta, bilježeći značajke svake iduće faze kako bi se potom utvrdile implikacije na strategiju ljudskih potencijala. Dvije temeljne značajke u tom modelu odnose se na “fazu zrelosti djelatnosti odnosno tržišta” i na “konkurentski položaj”.

---

<sup>54</sup> Pupovac D., Zelenika R.: *Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu*, Veleučilište u Rijeci, 2004.

Faza zrelosti djelatnosti/tržišta podijeljena je na četiri značajke: embrij, rast, zrelost, starenje. Položaj kompanije se određuje i smješta u model na temelju podataka o: stopi i stabilnosti rasta tržišta, broju konkurenata, mogućnosti ulaska na tržište, uslužnom asortimanu, tehnologiji.

Za fazu embrija i rasta karakteristične su strategije ljudskih potencijala usmjerene na pribavljanje i selekciju, razvoj kadrova, procjenjivanje i nagrađivanje uspješnosti na temelju individualnog i timskog doprinosa. Tu bi se mogle svrstati pomorske kompanije sa eksternim menadžmentom kadrova. Za razliku od njih, pomorske kompanije sa integriranim menadžmentom pripadaju zreloj fazi razvoja djelatnosti. Oni veliku pozornost pridaju strategijama ljudskih potencijala koje pridonose snižavanju troškova. To je proces privlačenja za slobodna radna mjesta oglašena od strane pomorskih kompanija i to za slobodna radna mjesta za one koji imaju sposobnosti, znanja i vještine potrebne za obavljanje poslova.

Planiranje razvoja kadrova obuhvaća sljedeće planove:

- Plan potrebnih kadrova – izrađuje se na temelju obujma poslovanja,
- Plan gubitaka kadrova – mnogobrojni su razlozi: bolest, mirovina, promjena mjesta zaposlenja, odlazak na školovanje, i sl.
- Plan stručne izobrazbe – nove tehnologije iziskuju veća znanja i vještine. Potrebno je voditi računa o kvaliteti kadrova, o prekvalifikaciji ili doškolovanju postojećih kadrova.

U vremenskoj dimenziji planiranja ljudskih resursa razlikuje se:

- Dugoročno (strateško) razdoblje planiranja – obično obuhvaća vremensko razdoblje duže od pet godina, najčešće deset godina. Takav plan ima više karakter predviđanja s naglaskom na neke ključne aspekte budućnosti - to su obično: predviđanja tehnološkog razvoja, predviđanja tržišnih kretanja te predviđanja potrebnih resursa. U području razvoja ljudskih resursa dugoročno planiranje podrazumijeva prvenstveno definiranje strategije i politike djelovanja na području ljudskih resursa (pribavljanje kadra, razvoj, praćenje performanci, plaćanje, zaštita,...)
- Srednjoročno (taktičko) planiranje – obično obuhvaća vremensko razdoblje duže od jedne godine, najčešće pet godina. Takav plan je razrada dugoročnog plana s precizno

određenim sredstvima i načinom ostvarenja postavljenih ciljeva. Srednjeročno planiranje trebalo bi sadržavati već konkretne planske dokumente na pojedinim najznačajnijim područjima, a to obuhvaća: planove kretanja broja i strukture kadrova, planove izvora i načina osiguravanja potrebnih kadrova, plan dinamike zapošljavanja novih kadrova, planove razvoja i obrazovanja kadrova, planove razvoja sistema plaćanja i drugih kompenzacija, planove razvoja sistema zaštite na radu, zaštite zdravlja zaposlenih i kreiranja optimalne radne okoline.

- **Kratkoročno (operativno) planiranje** – obuhvaća vremensko razdoblje do godine dana, a u okviru njega obično se razlikuju osnovni od operativnih planova. Osnovni planovi se odnose na cjelokupno kratkoročno razdoblje, obično godinu dana, pa se zato zovu godišnji planovi. Operativni planovi se odnose na kraća razdoblja – dnevni, tjedni i mjesečni. Kratkoročni planovi ljudskih resursa bi trebali sadržavati konkretne zadatke na planu razvoja ljudskih resursa u poduzeću, a obuhvaćali bi: plan potreba radne snage, plan fonda radnog vremena, operativni plan zapošljavanja, plan obrazovanja i stručnog usavršavanja, plan plaća i drugih kompenzacija i beneficija, operativne programe mjera zaštite na radu, operativne programe unaprjeđenja uvjeta rada i kvalitete života na radnom mjestu, plan potrebnih sredstava, druge operativne planove i programe.

Vrlo je značajno planiranje ljudskih potencijala u kraćim razdobljima, kako bi se odredila dinamika ljudskih potencijala te poduzele odgovarajuće korektivne mjere. Naravno, u slučaju eksternog menadžmenta kadrova odnosno outsourcinga kvantitetu ljudskih resursa određuje poslovni partner po čijem nalogu pomorska kompanija za posredovanje djeluje. Planiranje ljudskih potencijala označava proces kojim se misija i ciljevi, strategije, poslovni planovi i organizacijska struktura prevode u plan ljudskih potencijala.

Plan ljudskih potencijala je kvantitativni i kvalitativni pregled potrebnih ljudi, znanja, vještina, intelektualnih i psihofizičkih sposobnosti, radnog iskustva, mogućnosti pribavljanja te potom specificiranje mjera za pribavljanje, razvoj, premještanje ili prekid radnog odnosa. Svrha plana ljudskih potencijala je davanje menadžmentu uvid u poslove koje ljudski potencijali mogu obavljati.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> Pupovac D., Zelenika R.: *Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu*, Veleučilište u Rijeci, 2004.

Specifičnosti planiranja razvoja ljudskih resursa:

- Ljudski resursi podrazumijevaju ljude, njihova znanja i sposobnosti, ali i njihove osobne ličnosti, stavove, navike, ponašanje na radu, motivaciju za rad i zadovoljstvo.
- Planiranju ljudskih resursa se ne može pristupiti strogo egzaktno, već treba voditi računa o svim dimenzijama ljudskog bića,
- Planiranju treba pristupiti fleksibilno, predviđajući alternativne razvoje i mogućnosti djelovanja,
- Faktori koji djeluju na razvoj i ponašanje ljudskih resursa su brojni i složeni, često izvan kontrole poduzeća,
- Ljudski resursi imaju potencijal da im se vrijednost kroz upotrebu i protokom vremena ne smanjuje, nego čak i povećava – stjecanjem novih znanja i iskustava.

U kontekstu planiranja ljudskih resursa, posebna pažnja se treba posvetiti problemu fluktuacije koja obuhvaća sve oblike prestanka radnog odnosa. Uzroci fluktuacije mogu biti različiti, a posljedice visoke stope mogu ostaviti negativne posljedice za pomorsku kompaniju.

#### **4.2.3. Pribavljanje kadrova**

Predstavlja proces privlačenja kandidata koji imaju sposobnosti, vještine i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva. Dva su temeljna izvora pribavljanja kadrova: unutrašnji i vanjski. Potrebno ih je balansirati, a odnos i pristup zavisi od situacije unutar poduzeća, situacije na tržištu rada i strateških opredjeljenja kompanije. Da bi osigurale pravilan izbor, pomorske kompanije moraju privući višestruko više prijavljenih kandidata.

Znači, na temelju životopisa i molbi za zaposlenje vrše se daljnja testiranja provjere znanja i sposobnosti. Zatim, na red dolaze predstavnici vlasnika broda. Oni moraju intervjuirati sve

kandidate kako bi među njima mogli izabrati one za koje smatraju da bi odgovarali zahtjevima radnog mjesta. Začuduje činjenica da Hrvatima veliku barijeru pronalasku posla predstavlja poznavanje stranog jezika.

*Što napraviti kada npr. pomorska kompanija za ukrcaj pomoraca dobije nalog od partnera – vlasnika broda za velikim brojem pomorskog radnog kadra? Na raspolaganju su sljedeće mjere pribavljanja. Iz učilišta formalnog obrazovanja privući što veći broj mladog obrazovanog kadra, iz centara za prekvalifikaciju privući tražene profile, a može se i pristupiti dodatnom oglašavanju za popunu radnih mjesta. Zaposleni se traže i putem preporuka već zaposlenog kadra. Stimulirati se može kroz visinu primanja, dužinu ugovora, obiteljski bonus, neprekidnost trajanja ugovora ( tzv. *permanent contract* ) i sl.*

#### **4.2.4. Selekcija kadrova**

Selekcija kadrova je postupak izbora između regrutiranih kandidata za jedan ili više poslova. Uspoređuju se zahtjevi i osobine kandidata koje postavljaju karakteristike poslova koje treba popuniti. S ciljem izvršenja uspješne selekcije iz eksternih izvora, pristupa se postupku traženja najprikladnijih kandidata za neko radno mjesto.

Pritom su moguća dva pristupa:

- Precizno definirati zahtjeve posla pa tražiti kandidate koji ih najbolje ispunjavaju (eliminirajući već na početku one koji ne ispunjavaju minimum zahtjeva),
- Napraviti iscrpan pregled karakteristika kandidata te potom tražiti na koje bi ih se poslove moglo rasporediti.

Broj etapa u procesu selekcije je uvjetovan veličinom i stupnjem organizacije kompanije te razvijenošću službe ljudskih resursa.

Tipičan postupak selekcije kadrova sastoji se od deset etapa:<sup>56</sup>

1. Preliminarni intervju
2. Kompletiranje dokumentacije o kandidatu
3. Testovi zaposlenja
4. Intervju u kadrovskoj službi
5. Ispitivanje podrijetla
6. Medicinski pregled

---

<sup>56</sup> Buble, M.: *Management*, Ekonomski fakultet, Split, 2006.

7. Preliminarna selekcija u kadrovskoj službi
8. Intervju s neposrednim rukovoditeljem
9. Provjera znanja, probni rad
10. Odluka o zaposlenju

Idealna bi situacija bila kada bi se pomorska kompanija i pomorci nalazili u ravnopravnoj situaciji. Ali, to, nažalost, najčešće nije slučaj. S obzirom na specifičnosti pomorskog tržišta i veće ponude pomorskog kadra od potražnje, pomorske kompanije su u prednosti jer su u mogućnosti birati između velikog broja kvalificiranih ljudi. Potreba selekcije uvjetovana je činjenicom da se ljudi međusobno razlikuju, a te razlike utječu na uspješnost u poslu.

Kad pomorska kompanija uspješno privede kraju proces privlačenja ljudskih resursa, na red dolazi odabir onih kandidata za koje se smatra da će najbolje odgovarati i ispunjavati zahtjeve posla. Postupci selektiranja obuhvaćaju testiranja znanja i sposobnosti, liječničke provjere, intervjuiranja i sl. Najvažnije razlike za selekciju su razlike u sposobnostima i osobinama ličnosti.

Selekcija kandidata se provodi na temelju informacija koje poduzeće posjeduje prikupljanjem iz različitih izvora. *Opći izvori* su:

- Prijava i molba za zaposlenje – trebale bi sadržavati osnovne podatke o kandidatu, njegovim kvalifikacijama i stavovima
- Životopis
- Službeni dokumenti kojima kandidat potvrđuje određene svoje karakteristike i kvalifikacije (svjedodžbe, diplome i sl.)
- Podaci o ranijim zaposlenjima
- Preporuke za prijem na posao (mogu biti usmene ili pismene)
- Upitnici (često imaju standardizirani oblik, ispunjava ih sam kandidat)
- Ispitivanje školskih kvalifikacija (diplome, ocjene po predmetima, postignuti uspjeh)
- Ispitivanje podrijetla (provjera podataka relevantnih za zaposlenje)
- Medicinski pregledi
- Pokusni rad

*Posebni izvori su:*

- Testovi – instrumenti za ispitivanje znanja i vještina kandidata, njihovih sposobnosti te različitih osobina. Četiri su skupine testova: testovi znanja, testovi sposobnosti, testovi interesa i testovi ličnosti.
- Intervju – ciljno usmjereni razgovor kojim se ispituje jeli kandidat sposoban za obavljanje posla za koji se prijavio. U tu se svrhu nastoje dobiti adekvatne informacije o kandidatu, kao što su: individualni potencijal, interes za posao, sposobnost djelovanja. Potrebno je također kandidatu dati informacije o poslu i poduzeću.

Na kraju je potrebno donijeti odluku o izboru kandidata, koja mora uzeti u obzir što kandidat može i što kandidat hoće, s obzirom da ta dva faktora neposredno utječu na učinak kandidata. Stručnjaci koji su sudjelovali u procesu selekcije moraju dati svoj argumentirani prijedlog, a konačnu odluku donosi rukovodilac.

#### **4.2.5. Obuka i razvoj kadrova**

Sustav obrazovanja, formalni i dodatni, bi trebao osigurati stvaranje novih i usavršavanje postojećih pomorskih kadrova. S obzirom da vlada velika konkurencija na tržištu, znanje pomorskih kadrova se mora istaknuti kvalitetom obrazovanja. Veliki broj pomoraca prepoznao je mogućnosti koje nudi slobodne tržište, svjesni su važnosti ulaganja u znanje i usavršavanje kroz dodatne programe.

Koristi od dobrog uvođenja u posao su:

- Povećana produktivnost
- Poboljšana radna motivacija
- Manji troškovi regrutiranja i obuke
- Olakšano učenje i napredovanje
- Manja fluktuacija i absentizam

Pomorske kompanije koje polaze od toga da su ljudski resursi njihova najvrijednija imovina i ključ postizanja konkurentske prednosti mogu osigurati sposobnost i brzinu reagiranja na rastuće promjene odnosno prilike i prijetnje na pomorskom tržištu.

Obrazovanje zaposlenih unutar i izvan kompanije bi trebalo biti pod određenim utjecajem kompanije. Potrebno je da se na najbolji način uskladi obrazovanje zaposlenih s potrebama pomorskih kompanija. To podrazumijeva:

- Utjecaj pomorskih kompanija na programe redovnog školovanja u obrazovnim institucijama,
- Odabir i upućivanje zaposlenih u programe obrazovanja izvan kompanije, i
- Dizajniranje i izvođenje programa po narudžbi kompanije.

Razvoj kadrova uključuje podizanje razine znanja, vještina i sposobnosti zaposlenih u pomorskoj kompaniji. Interes za taj razvoj nema samo zaposlenik, već i kompanija kojoj je u interesu da njezini zaposleni steknu viši nivo znanja i sposobnosti.

Kod integriranog menadžmenta veća je sloboda organiziranja rada, nastoje se minimizirati troškovi poslovanja, veća je fleksibilnost. Eksterni menadžment kadrova se bazira na povećanju radnih sposobnosti, razvoju potencijala, razvoju karijere, provođenju mjera za povećanje motivacije i zadovoljstva.

#### **4.2.6. Praćenje i unaprjeđenje performanci**

Procjena performanci u pomorskim kompanijama predstavlja postupak u kojemu se procjenjuje koje relevantne karakteristike ima zaposleni, način manifestiranja te koliko je to u skladu s performancama posla. A ako nije, što učiniti da se to odstupanje ostvarenih od očekivanih performanci promijeni. Procjena performanci usmjerena je na ljude za razliku od procjene posla koja je usmjerena na posao.

Svrha praćenja performanci je:

- Uočavanje eventualnog odstupanja ostvarenih od očekivanih performanci zaposlenika,
- Pravovremena reakcija s ciljem korigiranja odstupanja,
- Ulaganje u razvoj znanja i sposobnosti zaposlenika,
- Praćenje rezultata rada zaposlenih, i
- Nagrađivanje za postignute performance.



Po završetku postavljanja standarda performanci, pristupa se uspostavi sistema praćenja performanci. Kontinuirano praćenje performanci zadatak je neposrednih rukovodilaca, kao dio njihovih redovnih menadžerskih poslova. U pomorstvu, s obzirom na fizičku udaljenost mjesta rada od odjela menadžmenta, a u cilju mjerenja radnih performanci koristi se metoda međusobnog ocjenjivanja zaposlenika. Najčešći elementi koji se koriste u utvrđivanju performanci su: kvantiteta i kvaliteta rada, poznavanje posla, samostalnost u radu, inicijativa, samopouzdanje, kooperativnost, prilagodljivost, sigurnost, marljivost, fizička kondicija, stav prema poslu i poduzeću, sposobnost za učenje i vođenje, i sl.

Ukoliko dođe do eventualnog odstupanja u performancama to se odražava i na efikasnost rada pa je od presudne važnosti što ranije uočiti odstupanja, utvrditi uzroke te poduzeti adekvatne mjere za poboljšanje performanci.

#### **4.2.7. Motiviranje**

Motiviranje predstavlja dinamički proces kreiranja ili povećavanja unutarnjih potreba pojedinaca kako bi oni na ispravan način usmjerili svoje napore ka ostvarivanju individualnih odnosno organizacijskih potreba.

Razina konačne ljudske izvedbe može se izraziti umnoškom znanja, sposobnosti i motivacije. Znači, sva tri čimbenika utječu na rezultat rada. Ako primjerice motivacija pomoraca izostane i ukupni rezultat će biti loš, bez obzira što se u postupku selekcije izabrao onaj kandidat sa kvalitetnim formalnim obrazovanjem i velikim iskustvom u radu.

*Kako model upravljanja ljudskim resursima u pomorstvu utječe na motivaciju zaposlenih?*  
Eksterni menadžment kadrova za pomorske kompanije podrazumijeva pribavljanje potrebnog kadra za vlasnika broda koji preuzima daljnju brigu o boljitku pomorca. Kroz radne uvjete, organizacijsku klimu i kulturu, politiku nagrađivanja i zahtjeve posla utječe se na individualnu motiviranost. Problemi motivacije mogu biti mnogostruki: fizička odvojenost mjesta rada, u ovom slučaju broda od menadžmenta kompanije, zatim timski rad sa strancima, kulturološke razlike, jezične barijere, ocjena uspješnosti rada koja isključivo ovisi o procjeni suradnika u timu i njihovih ispunjenih upitnika o radu sudionika posla.

Vroomova motivacijska teorija ili *teorija očekivanja* bi se mogla primijeniti prilikom definiranja motivacije ljudskih resursa u pomorsvu. Po ovoj teoriji radni angažman odnosno motivacija ovisi i izračunava se kao umnožak dvaju čimbenika: konceptu privlačnosti i

konceptu očekivanja da će za određenu kvalitetu rada uslijediti promaknuće nakon nekog vremena. Rad u pomorstvu se vrednuje položajima, viši časnik je onaj koji ima veću razinu formalnog obrazovanja, radnog iskustva i duži boravak na trenutnoj kompaniji. Praksa je da promjenom poslodavca časnika “unazade” jer se radi o različitim segmentima tržišta. Npr. prelazak sa teretnih brodova na kruzere ili “plinaše”.

U pomorstvu se može primijeniti i *teorija pravičnosti ili jednakosti* koja polazi od pretpostavke da će pomorci vlastiti rad i nagradu za taj rad ili izostanak iste, uspoređivati s nagradom za uloženi rad ostalih sudionika radnog kolektiva. Kada pomorci osjete negativnu razliku, odnosno razliku u korist drugih, smanjuje se njihova motivacija za rad. Pod uspješnim upravljanjem ljudskih resursa podrazumijeva se uklanjanje eventualnih razlika u vrednovanju i nagrađivanju. Zna se dogoditi da se formira grupa na radnom mjestu sačinjena od jedne nacionalnosti, najčešće nacionalnosti vlasnika broda koji su u superiornom položaju od ostale radne snage drugih nacionalnosti. Jer napredovanje ovisi o povratnim informacijama sa broda, a ako jedna grupa podupire promoviranje samo svojih državljana, za ostale sudionike to djeluje demotivirajuće, stagnirajuće i frustrirajuće jer koči daljnje napredovanje. Primjerice, na stranoj kompaniji Holland America Line u prešutnom dogovoru su Nizozemci i Amerikanci na štetu ostalih zaposlenika koji dolaze iz drugih zemalja. Ostatak radnog kadra godinama stagnira na istim radnim mjestima jer zadovoljavajuće ocjene uspješnosti rada dobivaju samo Nizozemci i Amerikanci, bez obzira što su lošiji u ispunjavanju radnih zadataka, kasne na posao, ne ispunjavaju radnu dokumentaciju i sl. Općenito govoreći, “gura” se naprijed nekvalitetniji kadar nauštrb kvalitetnijeg iz nekih drugih razloga, a ne iz izvrsnosti obavljanja radnih zadataka.

#### **4.2.8. Nagrađivanje zaposlenih**

Nagrađivanje zaposlenih obuhvaća materijalne i nematerijalne čimbenike. Pod najvažnijim *materijalnim aspektima* nalaze se: visina plaće, bonusi za prekovremeni rad, bonusi za otežane uvjete rada, bonusi za rad blagdanima, zdravstveno i mirovinsko osiguranje, naknade za dane provedene na putu prema radnom mjestu, slobodni dani, podmirenje troškova liječničkih pregleda, podmirenje troškova izdavanja certifikata,...

*Nematerijalne strategije* podrazumijevaju stil upravljanja ljudskim resursima, participacija, priznanja za rad, organizacijska kultura, razvoj karijere i sl. Nagrađivanjem ljudskih resursa u

pomorstvu nastoji se: povezati individualna i organizacijska uspješnost, djelovati na motivaciju zaposlenih, osigurati jednakost nagrađivanja za sve sudionike shodno uloženom radu, povećati lojalnost zaposlenih prema kompaniji i sl.

#### **4.3. Razvoj kadrova s ciljem povećanja uspješnosti pomorskih kompanija**

Sustavni pristup izučavanju pojava u pomorstvu temelji se na načelima od kojih su najznačajnija:<sup>57</sup>

- Načelo kompleksnosti – sustavna je cjelina složena od podsustava,
- Načelo cjelovitosti – pri oblikovanju treba se rukovoditi funkcioniranjem cjeline,
- Načelo dinamičnosti – pri upravljanju i organizaciji rada treba težiti trajnim odnosima između subjekata,
- Načelo interdisciplinarnosti – omogućuje cjelovito sagledavanje sustava,
- Načelo usmjerenosti odlučivanju – donošenje odluka treba biti temeljeno na kvalitetnim informacijama
- Načelo samoorganiziranosti – mogućnost prilagodbe izmjenjenim uvjetima,
- Načelo otvorenosti – treba omogućiti slobodan protok informacija

*Kako model upravljanja ljudskim resursima utječe na razvoj ljudskih resursa i stvaranja lojalnosti zaposlenih prema kompaniji?* Model upravljanja treba biti izgrađen na način da brzo i učinkovito donosi odluke, anticipirajući izazove i zahtjeve koje postavlja pomorsko tržište. Potrebno je stalno poboljšavati strukturu zaposlenih te graditi sustav praćenja i nagrađivanja na način da ispunjava individualne i organizacijske ciljeve.

Razvoj ljudskih potencijala sastavljen je od sljedećih komponenti:<sup>58</sup>

- Individualni razvoj se odnosi na usvajanje novih znanja, umijeća sposobnosti i stavova
- Profesionalni razvoj pojedinca unutar kompanije se odnosi na planirane napore u kojima sudjeluju i pojedinac i kompanija u kojoj radi. Cilj je optimalizacija interesa pojedinca i poduzeća.
- Razvoj kompanije se odnosi na razvoj novih poslovnih rješenja za poboljšanje poslovanja i koji omogućuju iniciranje upravljanja promjenama

---

<sup>57</sup> Mrnjavac E.: *Pomorski sustav*, Pomorski fakultet, Rijeka, 1998.

<sup>58</sup> Žugaj, M., Cingula M.: *Temelji organizacije*, FOING, Varaždin, 1992.

Slika 8. - Principi sustava upravljanja



Izvor: osobno autorica prema internoj dokumentaciji

#### 4.4. Čimbenici radne uspješnosti i praćenje napretka

Pomorske kompanije nastoje neprestano unaprijeđivati svoje poslovanje, a ta će nastojanja biti uspješnija ako idu prema unaprijed definiranim planovima. Planirati se mogu programi kvalitete, programi poboljšavanja rezultata poslovanja, organizacija poslovanja, učinkovitost kadrova, racionalnost, unaprjeđenje poslovanja i sl.

Poduzeće koje pretendira na uspješnost razvija sistemski model planiranja kadrova koji obuhvaća:

- ocjenu tekućih potreba za kadrovima: koristi se analiza postojećeg stanja koja ima za zadatak identificirati kadrovske potencijale poduzeća te potom izvršiti ocjenu sukladnosti identificiranih potencijala i ciljeva poduzeća. Temelj ove analize je datoteka kadrova i datoteka radnih mjesta.

*Analiza internog stanja* trebala bi obuhvatiti: analizu kretanja broja zaposlenih, analizu kvalifikacijske i profesionalne strukture zaposlenih, analizu dobne strukture, analizu pokrivenosti potreba radnih mjesta, analizu alternativnog pokrivanja radnih mjesta, analizu fluktuacije i uzroka fluktuacije, analizu apsentizma i uzroka apsentizma, analizu korištenja radnog vremena, analizu performanci, analizu potreba za obrazovanjem i obukom zaposlenih, analizu razvoja karijere ključnih zaposlenih, analizu zaposlenih s posebnim sposobnostima za napredovanje i sl.

*Analiza eksterne situacije* trebala bi obuhvatiti: analizu stanja na tržištu rada, analizu obrazovnog sistema, djelovanje organiziranih aktera u domeni industrijskih odnosa, normativna regulativa i promjene u normativnom reguliranju u domeni upravljanja ljudskim resursima.

- Prognoziranje budućih potreba za kadrovima: polazi se od određenih parametara koji se odnose na buduću potražnju proizvoda ili usluge kompanije, buduće ekonomije poslovanja, tehnoloških inovacija u kompaniji i raspoloživih financijskih mogućnosti, s jedne strane, te fluktuacije i apsentizma, promjena u organizaciji i menadžment filozofije, s druge strane. To su temeljne varijable od kojih menadžment polazi u predviđanju potreba za ljudskim resursima služeći se odgovarajućim tehnikama planiranja. Predviđanje razvoja ljudskih resursa mora sadržavati i kvantitativnu i kvalitativnu dimenziju, a odnos između tih dimenzija će ovisiti o području planiranja te stanju u poduzeću.
- Formuliranje strategije kadroviranja – na temelju izvršenih analiza menadžment pristupa formuliranju odgovarajuće strategije koristeći tri temeljne opcije, a to su: opcija istog broja zaposlenih, opcija manjka zaposlenih, opcija viška zaposlenih.
- Evaluacija i ažuriranje podataka

Utvrđuju se konkretne mjere koje će se poduzimati da bi se plan ostvario, ali uvijek postoji mogućnost nepredvidivih promjena postojećeg stanja. U slučaju da čimbenici od utjecaja više nisu realni, potrebno je mijenjati donesene planove. Rebalans je pojam koji označava nanovo uspostavljen odnos postavljenih zadataka i čimbenika potrebnih za ostvarenje planskih zadataka. Čimbenici koji utječu na izbor mogu biti unutarnji ili vanjski. Pravodobno rebalansiranje uravnotežit će novonastalu situaciju na najbolji mogući način, a to u konačnici vodi većem ostarivanju dobiti.

## 4.5. Ponuda i potražnja međunarodnih pomoraca

Protekom vremena potpuno se promijenio profil tržišta pomorske industrije i radne snage. Vlasnici brodova, osobito iz zemalja OECD-a (Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj), postali su svjesni poteškoća zapošljavanja pomoraca iz tradicionalnih pomorskih zemalja. Suprotno tome, pomorci iz zemalja poput Filipina, Indije, Hong Konga, Tajvana zadovoljavaju ekonomske kriterije, ali ne i kriterije izvrsnosti obrazovanja. U takvoj situaciji, međunarodne udruge poput BIMCO-a i ISF-a su odlučile istražiti faktore utjecaja na zapošljavanje pomorskog kadra.

Jedno istraživanje provedeno u travnju 2000. godine<sup>59</sup>, koje je obuhvatilo sve zemlje svijeta po pitanju potražnje i pribavljanja pomorskog kadra da bi se došlo do konačnog broja od 404 tisuće časnika, što je pokazatelj tendencije pada. Pet godina ranije odnosno deset, ukupni časnički kadar je bio znatno veći. Zemlje OECD-a su i dalje na glasu kao zemlje iz kojih dolaze kvalificirani časnici, a niže kvalificiranu radnu snagu pribavljaju iz ostalih zemalja, najviše prednjače Filipini i Indonezija. Brojne inovacije, promjene u poslovanju pomorske industrije i napredak tehnologije su utjecale na smanjenje potražnje za pomorskim kadrom, a za pretpostaviti je da će se u budućnosti taj trend i nastaviti.

Još jedna poteškoća s kojom će se pomorske kompanije morati suočiti je sposobnost postojećih pomoraca da udovolje zahtjevima budućnosti. *Hoće li njihova znanja i vještine odgovorati zahtjevima tržišta?* Rješenje se nazire kroz učinkovitu provedbu međunarodne konvencije STCW 95. Međutim, prognoza potražnje i pribavljanja pomorskog kadra je vrlo osjetljiva na faktore poslovanja kao što su rast svjetske trgovine, razvoj novih tehnologija, novih propisa i standarda. Potrebno je realno postaviti ciljeve poslovanja i ako je potrebno, provoditi korektivne akcije. Potreba za kvalificiranim pomorcima sve više dolazi do izražaja, jer su i brodovi postali veći i složeniji za rukovanje. Često se može čuti da je većina pomorskih nesreća rezultat ljudske pogreške.

Potrebno je utvrditi zašto i kako dobro osposobljeni pomorci, zavidnih znanja i tehničkih vještina, pogriješe. S obzirom na važnost ljudskog faktora u pomorstvu donesene su smjernice upravljanja sadržane u konvenciji STCW 95 i ISM kodu.

---

<sup>59</sup> [www.crewtoo.com](http://www.crewtoo.com)

#### **4.6. Politika dugoročnog zadržavanja kompetentnih zaposlenika**

Pitanja vezana za stručnost i zainteresiranost zaposlenih u radnim procesima u pomorstvu treba ocijeniti u tehnološkom, organizacijskom i ekonomskom smislu. Od ranog razvoja pomorske industrije zahtjevi koji su se postavljali pred radni kadar kako bi mogli uspješno obavljati radne zadatke uključivali su višestruka znanja, radnu sposobnost i specifične vještine. Poslije drugog svjetskog rata pomorstvo se ubrzano razvijalo noseći sa sobom niz kvalitativnih promjena u organizaciji i tehnologiji na pomorskom tržištu. Protekom vremena, došlo je do velikih organizacijskih promjena pa je naglasak stavljen na školovanje i stručno osposobljavanje pomoraca kao i racionalnijoj organizaciji rada u pomorstvu.

Organizacijske promjene su se odnosile na detaljniju podjelu rada, određivanju funkcija, boljem definiranju poslova i radnih zadataka. Promjene u organizaciji rada donijela je i automatizacija radnih procesa. Napredak tehnologije smanjuje broj zaposlenih, ali istodobno zahtijeva veću stručnost i specifične vještine. Sustav obrazovanja mora pratiti navedene promjene poslovanja. Hrvati su se uvijek mogli pohvaliti kvalitetom školovanja i u tom pogledu nisu nimalo zaostajali za najrazvijenijim pomorskim zemljama. Veliki naponi se moraju uložiti u program dugoročnog zadržavanja. Prije svega, to se odnosi na motivaciju i zadovoljstvo poslom.

*Koje su značajke konkurencije na pomorskom tržištu?* Konkurencija u pomorstvu, pogotovo u pomorskom menadžmentu je izrazito intenzivna. Intenzitet konkurencije može se ocijeniti promatranjem odrednica konkurentskog ponašanja. Prema ocjenama vrsnih poznavatelja pomorskog menadžmenta, broj pomorskih kompanija i dalje će bilježiti znatan rast koji je jasan pokazatelj intenziteta rivalstva u sektoru menadžmenta u pomorstvu. Pomorsko tržište je specifično po obujmu kompanija, na njemu egzistira veliki broj malih, srednjih i velikih kompanija. Konkurencija oscilira s obzirom na brojnost rivalstva. Samo osnivanje pomorske kompanije ne iziskuje veliki početni napor. Može se reći da je relativno nizak rizik samog osnivanja kompanije, kao i relativno mali početni kapital. Mali broj prepreka za ulazak na tržište pokazuje visok stupanj rivalstva. Rivalstvo također oscilira sa stupnjem razvoja dogovornih odnosa između pomorskih kompanija.

Na pomorskom tržištu se zamijećuju sporazumni dogovori, ali nažalost kao i u svakoj drugoj konkurenciji, krađe ideja, skrivečko privlačenje sudionika, tajni dogovori i sl.

Može se zaključiti da su značajke konkurencije na pomorskom tržištu:

- Brojnost subjekata,
- Otvorenost pomorskog tržišta,
- Smanjen broj prepreka ulaska na tržište,
- Nizak rizik osnivanja pomorske kompanije,
- Relativno niski troškovi osnivanja,
- Stupanj sofisticiranosti klijentele,
- Stupanj razvoja dogovornih odnosa među subjektima.

#### **4.7. Fluktuacija radne snage u pomorstvu**

Zastupljen je i problem fluktuacije radne snage u pomorstvu s kojim se “bore” pomorske kompanije. Naime, glavni pokretač promjena je visina radne plaće. Ne zaostaju ni radni uvjeti i dužina ugovora pomorca. Ako pomorac nije zadovoljan dosadašnjim zaposlenjem relativno lako i brzo može promijeniti poslodavca. Stoga, fluktuacija radne snage u pomorstvu predstavlja veliki problem u pomorskoj djelatnosti. Praćenje i smanjivanje fluktuacije radne snage u pomorstvu postaje preduvjetom za postavljanje planova razvoja ljudskih resursa.

Fluktuacija se određuje kao omjer pomoraca koji su tijekom godine napustili kompaniju i prosječnog broja pomoraca koji su tijekom godine radili. Razlikuju se redovne od slučajnih i sezonskih tržišnih fluktuacija. Slučajne fluktuacije se definiraju kao povremene i kratkotrajne promjene, a sezonske kao one koje se ponavljaju u određenim razdobljima tijekom godine. Redovne fluktuacije bi bile one koje se ponavljaju na temelju periodično utvrđenih oscilacija osnovnih ekonomskih varijabli. Djelovanje raznih čimbenika na međunarodnom tržištu smanjuje mogućnost pomorskih agencija i njihovih unutarnjih čimbenika razvoja i poslovanja da u skladu s interesom za pomorskim kadrom jače djeluju.

Karakteristika pomorskog tržišta je da se zasniva na stalnim promjenama tržišnih kretanja, odnosno pozitivnim ili negativnim kretanjima tržišnog interesa za pomorskim kadrom. Tržišna kretanja i promjene stalan su proces kojeg karakterizira brzina nastanka promjena, pa je potrebna dinamična procjena i reakcija. Pomorsko tržište, kao složen sustav odnosa između subjekata i dinamičnih promjena, može se pratiti i objašnjavati na različite načine koristeći metode.



## **5. MODELI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U POMORSKIM KOMPANIJAMA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Način poslovanja pomorskih kompanija se prilagođava tržištu i rastućim promjenama uključivši promjene organizacijske strukture, organizacijske kulture, unutarnje i vanjske komunikacije i sl. Veoma je bitno razviti model upravljanja ljudskim resursima na način da se kreira znanje i eksploatira njegova vrijednost. U procesu tranzicije određeni broj velikih pomorskih kompanija je rascjepkan na manje poslovne organizacije koje sve više surađuju u obavljanju velikih i rizičnih poslova. Preduvjet uspješnog planiranja i međusobne suradnje u obavljanju različitih poslova jest pronaći odgovarajuća organizacijska rješenja zajedničkog poduzetništva. Pomorske kompanije svojom organizacijskom strukturom usavršavaju poslovanje sa menadžmentom koji posluje na svjetskom pomorskom tržištu. Organizacija menadžmenta ovisi o potrebama pojedinačnih pomorskih kompanija, ali uvijek će se težiti praktičnoj učinkovitosti. Sve veći broj pomorskih kompanija unajmljuje usluge menadžmenta i na taj način se ostvaruju uštede koje prozlaže iz masovnih narudžbi usluga i dobrog poznavanja uvjeta poslovanja na pomorskom tržištu.

U današnjim okolnostima vlada velika konkurencija na tržištu, raste broj pomorskih kompanija, i sve važnije postaje stjecanje tržišne prednosti. Radi ostvarenja prednosti, pomorske kompanije sve više pribavljaju u inozemstvu neke od svojih glavnih aktivnosti kako bi smanjile administrativne troškove. To se prije svega odnosi na registraciju u zemljama s poreznim olakšicama, pristup jeftinom tržištu rada te povoljnijim uvjetima ukrcaja radnog kadra.

Odgovor na pitanje treba li zadržati određene funkcije unutar kompanije ili možda treba težiti outsourcingu nije jednostavno dati. Postoji cijeli niz aktivnosti kojima se treba posvetiti pozornost prije donošenja odluke. Treba obratiti pažnju na povećanje radnih zadataka, delegaciju ovlasti, produktivnost radnog kadra i sl. O tome će više biti govora u nastavku rada. Modeli upravljanja ljudskim resursima u pomorstvu promatrati će se s aspekta procjene i donošenja odluka, komunikacije, motivacije za rad, primjenjivosti znanja i vještina te djelovanja na sustav kvalitete. Modeli upravljanja ljudskim resursima u pomorstvu podržavaju primjenu ILO i STCW konvencije kao i ISM pravilnika u okvirima kojih u cijelosti dolaze do izražaja radne mogućnosti i profesionalno osposobljavanje.

## 5.1. Nastanak i razvoj modela

U prošlosti je menadžment bio najuže vezan uz točno određeni brod. Najčešće je vlasnik bio zadužen za sve upravljačke i izvršne operacije i to u svim segmentima poslovanja broda. Razvojem komunikacija, odnosno telekomunikacija, a osobito novih tehničko-tehnoloških rješenja, sve je više funkcija menadžmenta s broda prelazilo na kopno, i obrnuto. Kad se danas govori o djelatnosti upravljanja brodom, prvenstveno se misli na menadžment trećih, koji nisu vlasnici broda i s kojima vlasnici zaključuju ugovor kojim određenu funkciju, ili nekoliko funkcija, prepuštaju specijaliziranim pomorskim kompanijama koje ugovorene poslove obavljaju u ime vlasnika i za njegov račun, uz ugovorenu naknadu. Naime, pomorstvo u najširem smislu te riječi, postaje sve kompleksnije i brodovlasniku se vrlo teško nositi sa svim obvezama i poslovima koji su svakog dana sve zahtjevniji.

Brojne su definicije djelatnosti upravljanja brodovima i teško je obuhvatiti sve tipove te djelatnosti. Jedna od definicija jest da se pod upravljanjem brodovima smatra ugovorno i profesionalno davanje svih usluga na brodovima, zajedno s nadzorom s kopna, što mijenja definiciju broda u zakupu prema definiciji broda u najmu, a upravo te usluge pruža pomorska kompanija za upravljanje brodovima; subjekt koji je obično odvojen od brodovlasnika. Suština je ove definicije u tomu što se usporedbom definicije broda u zakupu i broda u najmu određuju poslovi i zadaci kompanije za upravljanje brodovima. Definicija je široka jer su i različiti poslovi koje menadžmentska kompanija nudi. Dakle, definicija se može mijenjati, tj. prilagođavati uslugama koje se ugovorno određuju.

Pravni status menadžmentske kompanije bitno je različit od brodovlasničkog. Bitno se razlikuju i u značajkama koje određuju njihove načine poslovanja. Brodovlasnik u svojem poslovanju preuzima element financijskog rizika, dakako, i uživanje dobitka koji može proizlaziti iz preuzimanja rizika. Menadžerska kompanija nije spekulat i mora se zadovoljiti samo naknadom za svoj profesionalni rad.

Razlog razvitka menadžerskih kompanija nije bio samo razvitak brodarstva jer je najveći porast tih kompanija (po godišnjoj stopi od oko devet posto) zabilježen upravo u 1980-im godinama. To je bilo loše razdoblje za brodarstvo jer je tada bilježilo apsolutan pad kapaciteta i broja brodova, a istodobno je, od oko 21.000 brodova, njih 3.000 bilo u menadžmentu raznih menadžmentskih kompanija, dakle 14 posto od ukupnog broja brodova.

Dugotrajno loše razdoblje za brodarstvo do 1994. godine obilježeno je brojnim stečajevima brodarskih kompanija koje nisu mogle uredno i pravodobno obavljati sve svoje kreditne obveze. Tako je znatan broj brodova promijenio vlasništvo. Novi vlasnici uglavnom su bile banke, neki veliki unajmitelji, pa i pojedine države, koje su, među ostalim, dobrim dijelom i sudjelovale u velikom investiranju u brodove.

Teškoće koje su pratile razvoj brodarstva teško je i nabrojiti, a još teže ukazati na mogućnost njihovih svladavanja ili barem smanjivanja njihovih negativnih učinaka. Stoga nije iznenađujuće da su brodovlasnici poželjeli svoje poslove ili dio njih povjeriti specijalistima. Vlasnici brodova uglavnom nisu bili pripremljeni za poslove brodarstva, ali isto tako nisu htjeli ni prodati brodove. Tim brodovlasnicima nije preostalo ništa drugo negoli potražiti usluge menadžmentskih kompanija pa su tako još više pridonijeli njihovom razvitku. Korist proizlazi iz zadovoljstva i sigurnosti kroz rad pouzdanih menadžera koji im daju ugovorne usluge upravljanja brodovima, jer oni sami upravljanje brodovima mogu pratiti, ali ne i samostalno obavljati taj posao.

U samoj organizaciji pomorskih menadžmentskih kompanija, od 1980-ih godina bilježe se velike promjene, kao što su:

- Odvojeni tehnički inspektorat,
- Učestalije inspekcijske kontrole,
- Uvođenje inspektora opće službe,
- Značaj rada službe računovodstva i poslova osiguranja, koji su organizirani u odjelima ili službama, a ne u organizacijskim jedinicama viših razina, i
- Razvijanje prodajne funkcije na kopnu, tj. chartering odjela ili prodajnog odjela linijskog servisa jer sada ured brodarka (zahvaljujući mogućnostima komuniciranja) može poslovati s cijelim svijetom bez značajnijeg sudjelovanja zapovjednika brodova koji su do tog vremena, u poslovnom smislu, imali vodeću ulogu.

Organizacija rada u pomorstvu ne može se izučavati bez provođenja određenih analiza i sinteza. Bez analize mogućnosti i potreba, ne mogu se stvoriti preduvjeti sinteze i definirati značajke upravljanja ljudskim resursima. Da bi se cjelovito sagledali različiti modeli, potrebno je napraviti osvrt na okruženje u kojem pomorska kompanija djeluje te proučiti i definirati djelovanje na tržištu i povratne veze. Rad u pomorstvu je determiniran nizom čimbenika, a svaki od relevantnih čimbenika ima veći ili manji utjecaj na razvoj i ocjenu

uspješnosti određenog modela upravljanja ljudskim resursima. Na neke čimbenike je moguće djelovati odgovarajućim mjerama, dok se na druge uopće ne može utjecati ili je to moguće u jako maloj mjeri. Sveobuhvatnost promatranja je nužna zbog složenosti i slojevitosti zadataka i brojnosti sudionika u pomorstvu.

Brodski menadžment ima svoje dobre i loše strane. U nastavku će se izdvojiti neke od njih:

*Prednosti:*

- Vlasnici imaju kontrolu nad ključnim pitanjima poslovne politike,
- Vlasnici mogu posvetiti vrijeme i pažnju razvoju poslovanja,
- Veći utjecaj imaju veći i utjecajniji menadžeri,
- Vlasnici mogu mijenjati veličinu ili sastav svoje flote bez da obavljaju izmjene u vidu organizacije ureda ili strukture osoblja,
- Iskustvo menadžera dolazi do izražaja u rješavanju problema i izvanrednih situacija,
- Menadžment pomaže riješavati novčane probleme.

*Nedostaci:*

- Menadžeri svoje postupke i odluke moraju opravdati vodstvu,
- Vlasnici se odriču dijela kontrole nad sredstvima i pomorskim operacijama,
- Eventualno neispunjenje očekivanih želja u realizaciji planova i ciljeva koje je vlasnik očekivao od menadžmenta,
- Manje izravne komunikacije s osobljem tehničkog menadžmenta i vodstva posade.

Opći je zadatak menadžmenta osiguranje odgovarajućih inputa i provođenje njihove transformacije u odgovarajuće inpute, a sve to u uvjetima zadane eksterne okoline.<sup>60</sup>

## **5.2. INTEGRIRANI MENADŽMENT**

### **5.2.1. UČINKOVITOST DONOŠENJA I PROVEDBE ODLUKA**

Model integriranog upravljanja ljudskim resursima pomorskih kompanija podrazumijeva komunikaciju koja se odvija preko uprave pomorske kompanije. To je inače tipično za linijski sustav rukovođenja i ima djelotvoran učinak na koordinaciju s naglaskom na izravnu vezu

---

<sup>60</sup> Mitrović, F.: *Ekonomika brodarstva*, Split : Pomorski fakultet, 2008.

rukovodećih na brodu s upravom kompanije. Specifičnost integriranog upravljanja ljudskim resursima jest da pomorska kompanija preuzima sve obveze vezane uz kadrove odnosno kadrovski menadžment, ali ujedno pruža i usluge tehničkog menadžmenta.

***Tehnički menadžment*** u pomorstvu podrazumijeva prenošenje tehničkih informacija i pružanje podrške u radu. Predstavlja organizacijsku funkciju tehničkih poslova i jedan je od najznačajnijih organizacijskih dijelova pomorske kompanije. Tehnički menadžment podrazumijeva organizaciju rada kroz radne timove koji upravljaju i nadgledaju poslove uz tehničku podršku administrativnih odjela. Radni timovi se sastoje od menadžera, nadzornika, inspektora i časnika. Također uključuje suradnju s nadzornim tijelima, jedinicama lokalne uprave i obveza ispunjenja zadanih standarda i pomorskih propisa. Glavne djelatnosti tehničkog menadžmenta su složene tehničke radnje, inspekcijski poslovi, savjetodavne usluge, kadrovanje i provedba pravnih odredbi. Ovaj tip organizacije se uglavnom odnosi na one pomorske kompanije koje nemaju sofisticirane brodove, a posada posjeduje minimalnu potrebnu stručnu osposobljenost. Visokorazvijena tehnika suvremenijih sustava upravljanja brodovima, u takvim se organizacijama ne može koristiti ili, ako se koristi, neće dati očekivane i moguće rezultate. Razlog tomu je što takve kompanije nemaju osposobljeni upravljački sastav ljudi na brodu i u uredu da bi se sustavi uopće mogli uspješno primijeniti. Neke se tehnike mogu ipak s određenim uspjehom primijeniti, kao primjerice one u području planiranog održavanja i kontrole obavljanja zadataka.

***Kadrovski menadžment*** – podrazumijeva sve vezano uz posadu i njihov rad kao što su obuka i obrazovanje kadra, odabir zaposlenika nakon intervjuiranja i testiranja, poslovi vezani uz liječničke preglede i prikupljanje tražene dokumentacije prije i nakon odlaska na brod i sl.

Općenito govoreći, uspostavljanje veza unutar kompanije ovisi u velikoj mjeri o tome radi li se o centraliziranom ili decentraliziranom tipu organizacije. Kod centraliziranog tipa, nalozi i preporuke idu od centra prema izvršiteljima, a nadzor i kontrola izvršenja osigurani su povratnom vezom. Decentralizirani tip organizacije predviđa veća prava glede donošenja odluka, ali i preuzimanje odgovornosti za poslovni rezultat.

Rukovoditelji na nižim razinama i izvršitelji, nadzor i kontrolu izvršenja naloga dobrim dijelom obavljaju sami. Naime, preporuke i informacije dolaze iz centra, a centar povratno dobiva informaciju o tomu što se odlučilo i poduzelo. Alternativno, moguće je prethodno međusobno izmijeniti informacije i potom zajednički donijeti odluke.

Pomorska kompanija sa integriranim upravljanjem ljudskim resursima može se ocijeniti kao centralizirana jer, bez obzira na to kolike su ovlasti zapovjednika na brodu, nisu mu prenesene sve odgovornosti u smislu upravljanja kompanijom, tj. odgovornost za poslovni rezultat koji se očekuje na temelju donošenja nekih odluka menadžmenta.

Znači, može se reći da model integriranog menadžmenta podrazumijeva skup planiranih, koordiniranih i kontroliranih aktivnosti kojima se funkcionalno i djelotvorno povezuju svi procesi i funkcije u sigurne i racionalne radne procese, znanja i informacije. Podrazumijeva poslovanje s ciljem da se uz efikasno angažirane resurse maksimalno zadovolje zahtjevi tržišta.

#### **5.2.1.1. Elementi upravljanja**

Integrirani menadžment može se promatrati kao složeni, dinamički sustav koji uključuje sljedeće činitelje: intelektualne, organizacijske, ekonomske, tehničko – tehnološke i pravne faktore. Sama struktura menadžmenta je relativno fleksibilna jer se stalno prilagođava zahtjevima tržišta.

Elementi upravljanja pomorskom kompanijom mogli bi se sažeti u sljedeće:

- Upravljanje radnim kadrom,
- Upravljanje brodskim funkcijama,
- Upravljanje nabavom,
- Nadziranje rada,
- Održavanje rada,
- Čuvanje imovine.

#### **5.2.1.2. Glavne funkcije**

Najveći dio ljudi iz uprave pomorskih kompanija sa integriranim menadžmentom ima široko polje odgovornosti i velik broj komunikacijskih veza, osobito ako su se izbjegle strogo formalističke veze i odnosi pa mogu biti vrlo brzi u donošenju odluka, što znači i djelotvorniji. Bitno je za naglasiti da takve pomorske kompanije ne bi smjele imati velik broj ljudi u upravi, niti bi trebale imati veliku organizaciju.

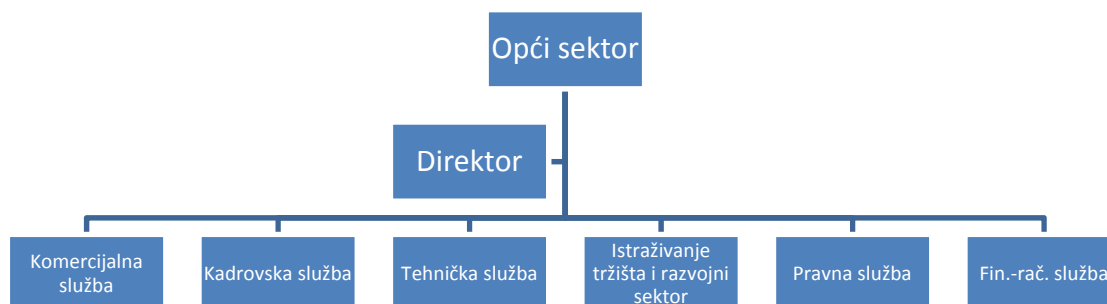
Uglavnom se svi poslovi planiranja i određivanja financijskih proračuna obavljaju u upravi, a zapovjednici i njihov tim na brodu imaju zadaću obavještavati upravu o troškovima i potrebama za koje se unaprijed zna da ih nije moguće promptno ispuniti, tj. za koje treba dati dovoljno vremena za rješavanje istih.

Glavne funkcije tehničkog menadžmenta mogle bi se sažeti u slijedećem:

- Konzultacije o eventualnim tehničkim problemima,
- Nadzor tehničke dokumentacije,
- Nadzor pogona,
- Nadzor nad održavanjem broda u cjelini,
- Nabavka potrošnih dijelova,
- Provjera valjanosti pomorskih svjedodžbi,
- Organizacija servisnih usluga.

Funkcijska organizacijska struktura je oblik formiranja kompanije kod koje se podjela rada te grupiranje i povezivanje poslova, kao i formiranje organizacijskih jedinica, obavlja prema odgovarajućim funkcijama.

Slika 9. – Shema organizacije pomorske kompanije sa integriranim menadžmentom



Izvor: osobno autorica prema internoj dokumentaciji

### **5.2.1.3. Ograničavajući faktori**

Ograničavajući faktori pomorske kompanije sa integriranim menadžmentom:

- Nepoznavanje specifičnih značajki pomorskog tržišta onemogućuje menadžmentu uspješno upravljanje pomorskim kadrom,
- Nedovoljno znanje i ograničene sposobnosti negativno utječu pri predviđanju potreba za pomorskim kadrom, pribavljanju, selekciji, motiviranju i razvoju ljudskih resursa u pomorstvu,
- Nedovoljno znanje i ograničene sposobnosti odjela za upravljanje ljudskim resursima nepovoljno utječe na uspješnost i učinkovitost poslovanja pomorskih kompanija,
- Nedovoljna i neprimjerena osposobljenost odjela ljudskih resursa prilikom osmišljavanja strategije zapošljavanja i razvoja pomorskog radnog kadra.

Iako je ovaj oblik poslovanja krenuo pravim pravcem, funkcijski orijentirane organizacijske jedinice ostale su kakve su i bile. Tehnička podrška je zbog toga imala malo stvarnih ovlasti, iako je prema ključnoj poziciji koje to mjesto zauzima u organizaciji, izgledalo kao da ih ima. U traženju naprednijih tipova organizacije koji bi popravili tu situaciju (izrazita snaga funkcijski orijentiranih odjela – nasuprot koordinatora bez većih ovlasti), neke su kompanije obratile pozornost na matičnu organizaciju koja je već bila usvojena u drugim gospodarskim djelatnostima.

Da bi se došlo do takvog timskog rada ili zajedničkog rukovođenja, trebalo je “izravnati” vrh piramide organizacijske strukture i pretvoriti je u oblik trapeza, kao što je to bio slučaj u mnogim drugim organizacijskim strukturama. Takva organizacijska struktura upravljanja na brodovima dobila je oblik gdje je karakteristično uvođenje broskog odbora, tj. upravljačkog tima. Mnogi časnici nisu lako prihvaćali novi raspored i nove tehnike ovakvog rukovođenja.

### **5.2.2. UČINKOVITOST PRIMJENE ZNANJA I VJEŠTINA**

Organizacija rada i upravljanje ljudskim resursima u pomorskim kompanijama je izuzetno zahtjevno i iziskuje velike napore. Radi se o vrlo složenim poslovnim odnosima brojnih subjekata u pomorstvu. S obzirom na složene zadatke pomorske kompanije sa integriranim menadžmentom, a znajući da veliku ulogu imaju zaposleni unutar tih kompanija, menadžeri i



administrativno osoblje, posebna pažnja se mora posvetiti i njihovom obrazovanju, osposobljavanju i motiviranju.

#### **5.2.2.1. Prednosti i nedostaci**

Najvažnije *prednosti* modela integriranog menadžmenta su široka primjena, jednostavnost, lakše planiranje i organiziranje posla te manja cijena od alternativnih struktura. Ona potiče specijalizaciju po pojedinim funkcijama, što rezultira određenim prednostima. Kroz kooperativnost rada postiže se uspješnost i učinkovitost pojedinih službi.

Međutim, ova struktura ima i svojih *nedostataka*. Među njima se ističu: sporo prilagođavanje promjenama u poslovanju, pretjerana specijalizacija, smanjen značaj ukupnih ciljeva odnosno isključiva odgovornost top menadžmenta za postizanje ciljeva kompanije. Informacije o troškovima, prihodima i profitabilnosti poslovanja čine osnovu za donošenje odluka unutar pomorske kompanije. Zahtjevi financijskog računovodstva odredili su izgled upravljačkog sustava. Menadžment pomorske kompanije želi stalno izvješćivanje o poslovanju kako bi povrat na vlastita uložena sredstva mogli usporediti s ostalim, alternativnim mogućnostima za investiranje njihovog kapitala. Financijski pokazatelji, samostalno, ne omogućavaju objektivni i kvalitetan pogled na poslovanje kompanije. Primjerice, može dovesti do smanjenja ulaganja u razvoj usluga, redukciju sredstava namijenjenih educiranju pomoraca, smanjenju tehnika nagrađivanja i motivacije, ili čak otkazivanja investicijskih planova. Pomorske kompanije su najčešću grešku u poslovanju radile kada bi preveliku pažnju posvetile ostvarivanju planskih zadataka s točno definiranim financijskim sredstvima, preciznim rokom ostvarivanja ciljeva, bez promišljanja o ljudskim resursima. Preduvjet za takvo poslovanje bi bilo stabilno tržište. Ali, to u pomorstvu nije slučaj. Promjene su toliko česte i brze da ih je izazov pratiti.

#### **5.2.3. UČINKOVITOST UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA**

Vlasnici broda prisiljeni su djelovati unutar granica regulatornog režima. Ako vlasnik broda ujedno i upravlja poslovanjem, što je slučaj kod integriranog modela menadžmenta, tada ima izravan pristup najvišoj razini upravljanja i odgovornosti. Nadzor upravljanja se prije svega odnosi na pribavu i razvoj pomorskog kadra, ali i njihove dobrobiti.

### **5.2.3.1. Odjel ljudskih resursa**

Kadrovski sektor odnosno odjel za upravljanje ljudskim resursima u pomorskim kompanijama zauzima sve značajnije mjesto u organizacijskoj strukturi pomorskih kompanija sa integriranim menadžmentom i pritom se izjednačava, po svojoj važnosti, s drugim odjelima.

Treba napomenuti da radi razgranatih funkcijskih službi lakše dolazi do rivaliteta i konflikata. To ponajviše dolazi do izražaja kad se međusobno isprepletu organizacijski ciljevi kroz više odjela. Odjel zadužen za upravljanje ljudskim resursima u pomorskim kompanijama sa integriranim menadžmentom ima dvije vrste poslova:<sup>61</sup>

- ✓ Uslužni poslovi uključuju sastavljanje i oglašavanje natječaja, raspodjelu plaća, planiranje ljudskih resursa, primjenu zakonskih odredbi o zapošljavanju te provođenje procedura povodom pritužbi i otpuštanja zaposlenika,
- ✓ Savjetodavni poslovi uključuju davanje savjeta o pitanjima ljudskih potencijala, stručnih savjeta menadžerima, uvjetima zaposlenja, vrednovanja posla, unapređivanja.

### **5.2.3.2. Promoviranje timskog rada**

Voditelj odjela ljudskih resursa trebao bi se voditi sljedećim smjernicama:

- Postaviti prave ljude na prava mjesta – potrebno ih je rasporediti na radna mjesta kojima se osigurava maksimalna efikasnost,
- Delegacija odgovornosti – treba preuzeti odgovornost za rješavanje problema,
- Poduzimanje korektivnih mjera od strane podređenih,
- Fleksibilnost poslovanja,
- Korištenje savjetodavnih usluga, i
- Pristup rješavanju problema sa ljudskog aspekta promatranja.

## **5.2.4. UČINKOVITOST SUSTAVA KVALITETE**

Pomorska kompanija sa integriranim menadžmentom nudi jedinstveno rješenje kroz primjenu znanja koje je usmjereno na različita područja rada kao što su upravljanje i odlučivanje, upravljanje ljudskim resursima, uspostava sustava kvalitete, marketing, prodaja, logistika i sl.

---

<sup>61</sup> Bennet, R.: *Management*, Informator i Potecon, Zagreb, 1994.

Ono što je sasvim sigurno jest da poslovanje rada treba kontinuirano nadgledati, poboljšavati s ciljem ostvarivanja rezultata i postizanja tržišne prednosti. Osnovna značajka ovog modela upravljanja jest sveukupnost usluga kako bi se osigurala najveća moguća dobrobit u poslovanju. Ipak, treba naglasiti da financijski pokazatelji na kojima se uglavnom zasniva ovaj model upravljanja imaju unutarnje, a ne vanjsko usmjerenje i uobičajeno se koriste za usporedbu s proteklom razdobljima na temelju interno razvijenih standarda. Na taj način, otežana je usporedba pomorske kompanije s njenim konkurentima na ispravan način, iako je ta informacija jednako važna poput ostvarivanja interno zadanih poslovnih ciljeva.

Kritika postojećih sustava upravljanja i kontrole nije bila usmjerena na njihovu ulogu koju imaju kao sredstvo unutarnje kontrole tvrtke. Novo strateško usmjerenje uvodi potrebu za informacijama potrebnim kako bi se obavilo uspješno planiranje, donošenje odluka, nadziranje napretka i kontrola. Iz tog razloga upravljački sustav mora uzeti u obzir i vanjske čimbenike, te mora biti proširen kako bi uključio strateške informacije koje će moći predskazati hoće li, ili pak neće, tvrtka i njeno poslovanje biti konkurentno u nastupajućem vremenu.

#### **5.2.4.1. Komunikacija**

Cilj komunikacijskog procesa je usklađivanje akcija uposlenih sa sveukupnom strategijom tvrtke, kao i osoba kojima je poslovna jedinica odgovorna vrhovnom menadžmentu. Komunikacija unutar organizacije je veoma važna budući je potrebno osigurati da:

- Svatko razumije, na način koji odgovara njegovoj ulozi, što je strategija, koje su odgovornosti te kako se njihove odgovornosti u organizaciji uklapaju u taj okvir rada (ako se to ne postigne, prikladno i dosljedno integriranje upravljanja u kompaniji neće se postići i problemi se neće dosljedno rješavati),
- Iskustvo jedne organizacijske jedinice se može prenijeti i priopćiti ostalima koji se susreću s istim poteškoćama (npr. ako se jedan odjel kompanije susretne s novim problemom i uspostavi kontrolne aktivnosti, takvo rješenje treba prenijeti i svima drugima kako bi mogli na isti način reagirati). U tu svrhu u Službi za financijsko upravljanje i kontrolu radi se analiza i objedinjavanje pojedinačnih polugodišnjih izvješća pojedinih odjela kompanije.

- Svaka razina upravljanja aktivno traži i prima odgovarajuće informacije o upravljanju u okviru svog djelokruga kontrole koje će im omogućiti da planiraju kontrolne aktivnosti u odnosu na one rezultate čija razina nije prihvatljiva.

Potrebno je naglasiti da je raspored pojedinih odjela fleksibilan te da ovisi o potrebama pomorske kompanije. Različiti odjeli imaju prvenstveno savjetodavnu funkciju, u smislu da prenose poslovnu politiku kompanije zapovjednicima broda. Neke kompanije mogu imati specijalizirani odjel za savjetovanje brodskih kapetana o situacijama kao što su dugoročno i kratkoročno planiranje i marketing.

Proces savjetovanja i konzultacija nije jednosmjernan jer menadžment na brodu može pomoći odjelu za marketing u formuliranju marketinškog plana, kao i promoviranju pomorske kompanije u lukama u koje brod uplovljava. Pomorski inspektori koji imaju široko iskustvo u tehničkim, komercijalnim, operativnim i administrativnim područjima trebaju omogućiti komunikaciju između brodova i organizacije poslovanja pomorske kompanije na kopnu.

Organizacija menadžmenta na brodu prirodno ovisi o potrebama pojedinačnih pomorskih kompanija, ali jedan cilj uvijek će ostati isti, a to je postići najveću razinu praktične učinkovitosti. Osnova integriranog menadžmenta jest ponuda vrijednosti koja se opisuje jedinstvenim miksom proizvoda i usluga, odnosa sa pomorskim subjektima i korporativnim imidžom koji pomorska kompanija posjeduje.

#### ***5.2.4.2. Međunarodne konvencije***

Poslovanje u pomorstvu je regulirano raznim međunarodnim konvencijama i propisima, kao što su Međunarodna konvencija za sigurnost na moru (SOLAS) i Međunarodna konvencija o standardima obrazovanja i certifikaciji (STCW 95). Najvažnija područja za učinkovitost poslovanja su istraživanje tržišta, provedba propisa, angažman radnog kadra, obuka i obrazovanje, razvoj karijere i osiguranje dobrobiti pomoraca.

Odredbe međunarodnih konvencija dale su velik doprinos u definiraju zapovjednikovih obveza, prava i odgovornosti, ali u praksi ostaju brojni problemi koji se moraju rješavati dogovorno i suradnjom zapovjednika i brodara.

Pomorska kompanija mora tijesno surađivati sa zapovjednikom broda, davati mu potporu i razmatrati sve njegove prijedloge. U pojedinim se razdobljima razvitka pomorske usluge uloga zapovjednika broda, u usporedbi s onom koju je imao u još ranijim razdobljima, znatno smanjivala. Zahvaljujući sredstvima komunikacije, operativno upravljanje brodom (komercijalno i tehničko) dobrim se dijelom vodi iz ureda kompanije. Međutim, zapovjedniku je ipak ostao i dio poduzetničke uloge. U nekim modelima organiziranja pomorskih kompanija, u kojima se na brod prenosi sve više poslova, zadataka i odgovornosti, upravo zbog uvođenja suvremenih sustava informiranja i komuniciranja, uloga se zapovjednika i njegovih suradnika povećava i dobiva na značenju.

### ***Međunarodna konvencija o zaštiti ljudskih života na moru (SOLAS)***

Međunarodna konvencija SOLAS (*The International Convention for the Safety of Life at Sea*-12 poglavlja) iz 1974. s izmjenama i dopunama sadrži propise o konstrukciji brodova, sredstvima za spašavanje ljudi, uređajima za sprječavanje i gašenje požara te osiguranju prijevoza opasnih tereta koje države potpisnice moraju ispuniti. U SOLAS konvenciji sadržani su propisi o upravljanju sigurnošću koji su sumirani u ISM kodeksu, a koji je donio novi pristup upravljanju sigurnošću odnosno baziranje na procjenu o riziku i upravljanje rizicima.

Nadalje, kao sredstvo povećanja sigurnosti odnosno smanjenja rizika javljaju se nacionalni propisi kojima se vrši nadzor brodova, izdavanje certifikata brodova, određivanje minimalnih standarda posade i menadžmenta, zatim ovlaštenja luka o zabrani isplovljenja brodova koji nakon pregleda (PSC- Port State Control) ne zadovoljavaju međunarodno utvrđene standarde tehničke ispravnosti, sigurnosnih i ekoloških mjera, uvježbanosti i kompetencije posade te međunarodno propisanih svjedodžbi.

### ***STCW 95 - Međunarodna konvencija o standardima obrazovanja i certifikaciji***

Konvencija STCW dala je osnovne smjernice za pomorsko obrazovanje i to s obzirom na rastuće zahtjeve u pogledu znanja i vještina zaposlenih u pomorstvu i to u uvjetima sve većeg napretka tehnologije i opreme.

Uvjeti koje nameće tržište prisilili su kompanije i institucije na unaprijeđenje obuke pomoraca i to u što kraćem vremenskom razdoblju. Pod treningom se podrazumijeva sustavni razvoj znanja i vještina kako bi se adekvatno mogao izvršiti radni zadatak.

Još 1978. godine nastala je potreba standardiziranja obuke i kvalifikacije međunarodnih pomoraca. Međutim, konvencija je pokazala i neke slabosti koje su se korigirale na međunarodnoj konvenciji STCW 95. Prvi i temeljni cilj je bio uskladiti kvalifikacije i standarde međunarodnih pomoraca. Drugi cilj je imao više implicitno nego eksplicitno značenje i podrazumijevao je podizanje razine kvalitete prema gore.

Znači, STCW 95 uspostavlja polaznu točku poslovanja u pomorstvu, značajne obveze i certificiranje standarda na međunarodnoj razini. Srž STCW 95 konvencije jest postavljanje i održavanje adekvatnih i usklađenih standarda poslovanja, a to se postiže pomoću obuke i certificiranja koji se provode na državnoj razini odnosno razini pomorskih kompanija. Pomorci trebaju biti upoznati s njihovim specifičnim dužnostima kako bi se osigurala kvaliteta obavljanja posla.

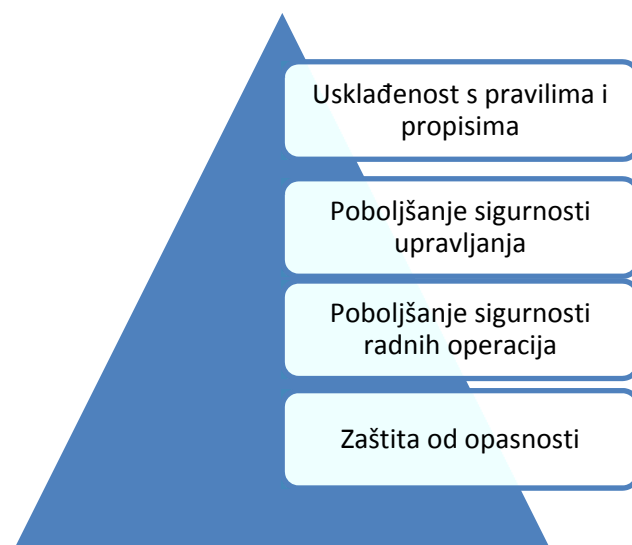
U skladu s odredbama STCW konvencije, od pomorskih kompanija se traži slijedeće:

- Odgovarajući certifikati koji su potrebni za ukrcaj pomoraca,
- Popuna posade u skladu s važećim sigurnosnim normama,
- Važeća dokumentacija,
- Dostupnost informacija,
- Provjera obrazovanja i iskustva,
- Testiranje i obuka u skladu s normama,
- Upućenost posade u dužnosti na brodu.

### ***ISM KOD***

ISM kod usmjerava praksu upravljanja pomorskih kompanija. Pod režimom ISM koda, kompanije su pod povećanim nadzorom. Od njih se zahtijeva da poslovanje usklade s obveznim međunarodnim zahtjevima ISM kodeksa i to na svakoj razini i u svakom odjelu. Svi brodovi kompanije moraju zadovoljiti zahtjeve ISM kodeksa kako bi dobili dokumente o suglasnosti (DOC).

Slika 10. - Ciljevi ISM kodeksa



Izvor: osobno autorica

### 5.3. MENADŽMENT KADROVA

Najveći poslovni uzlet pomorskih kompanija zabilježen je u 1980-im godinama kada su se pomorske kompanije sa integriranim funkcijama našle u nezavidnoj situaciji. Nisu mogle uredno i pravodobno podmirivati svoje novčane obveze pa je popriličan broj kompanija zahvaćen stečajem promijenio vlasništvo. Novi vlasnici bile su uglavnom banke, neki veći privatnici, ali čak i pojedine države koje su sudjelovale u investiranju u brodove. Međutim, postavilo se pitanje što napraviti kako bi poslovanje polučilo uspjeh? Koje promjene uvesti? Odgovor se nametnuo vrlo brzo. Novi vlasnici su se okrenuli pomorskim kompanijama sa novim uslugama u poslovanju i tako pridonijeli njihovom razvitku. Njihova želja je bila fokusiranost na upravljanje troškovima, a proizlazi iz nemogućnosti mnogih vlasnika/upravitelja brodova da imaju kontrolu nad dotokom prihoda jer su prepušteni na milost i nemilost nesigurnog pomorskog tržišta.

Nadalje kada se govori o samim odnosima koji vladaju među pomorskim subjektima može se reći da su vlasnici brodova nehomogeno tijelo i to kada se promatra odnos između vlasnika broda i brodskog menadžmenta, a treba imati na umu i to da su različiti subjekti uključeni u pomorske aktivnosti iz različitih razloga i motivacija.

### **5.3.1. UČINKOVITOST DONOŠENJA I PROVEDBE ODLUKA**

Menadžment kadrova podrazumijeva uspostavljanje dugoročnog odnosa sa pomorcima odnosno njihovo privlačenje, zadržavanje i produbljivanje odnosa. Pritom treba obratiti pozornost na praćenje i nadziranje uspješnosti razvoja strateških sposobnosti i intelektualnog kapitala pomorske kompanije. Ovaj model upravljanja pomorskim kadrom usmjeren je na pojedinačne dogovore, fleksibilnost djelovanja, uključivanje pojedinaca u radnu grupu s ciljem podizanje razine kvalitete radnog tima, višesmjerno komuniciranje i sl. Menadžeri koji usko surađuju sa pomorcima imaju potrebu za točnom i pravovremenom informacijom o sveukupnom odnosu pomorske kompanije i pojedinog pomorca. Također, trebaju imati saznanja kojem segmentu rada pojedinačni pomorac pripada kako bi mogli ocijeniti koliko napora moraju uložiti, ne samo kako bi zadovoljili pomorca u postojećem odnosu ili transakciji, nego isto tako kako bi saznali i pokušali udovoljiti novonastaloj potrebi za radom. Ovdje dolazi do izražaja pristup ljudskom potencijalu kroz korištenje pokazatelja i ciljeva na osobnom nivou – stavu, odnosu, znanju, vještinama i subjektivnom osjećaju uposlenika.

Financijsko okruženje u kojem današnje pomorske kompanije obavljaju svoje poslovanje, postavlja nove i različite zahtjeve prema upravljačkim i kontrolnim sustavima koji se koriste. Jedan od osnovnih ciljeva ovog modela jest uspostava sustava koji omogućuje brzo komuniciranje, tj. brzo protjecanje informacija, odluka, obavijesti, i preporuka između pojedinih dijelova. Bez takvog sustava komuniciranja, upravljanje i rukovođenje ne bi bilo moguće provoditi na odgovarajući način. Cilj dobre komunikacije u pomorstvu je pružanje sigurnosti zaposlenicima na radnom mjestu, razumijevanje i interes za sve probleme, sugestije i preporuke za daljnji rad. Učinkovit sustav komunikacija podrazumijeva neprekidnu mogućnost traženja i dobivanja odgovora na postavljena pitanja tijekom radnog procesa. Potrebno je graditi međuljudski odnos temeljen na povjerenju i poštovanju svih sudionika radnog procesa. Jedino zajedničkim snagama može se stvoriti radna atmosfera koja jača osjećaj pripadanja, jednakosti i zajedničkog interesa.

#### **5.3.1.1. Uključivanje zaposlenih u proces planiranja i donošenja odluka**

Tijekom proteklih nekoliko godina prilično se naglašavala učinkovitost na svim razinama pomorskih kompanija. Osoblju posade nametnula se odgovornost, i to ne samo u profesionalnim vještinama potrebnim za sigurni menadžment broda, nego i u smislu



financijske discipline formulacijom proračuna i njegovim praćenjem na svakom putovanju. Poslovanje temeljeno na istraživanju tržišta, kao i strategija razvoja usluga i proizvoda, postali su ključna područja poslovanja. Sve to ne bi bilo moguće bez adekvatnog uključivanja zaposlenih u procese planiranja i donošenja odluka. Potreba pružanja sveobuhvatnih usluga potiče velike pomorske kompanije da konsolidiraju svoje operacije te je zbog toga i nastupio rastući trend u pomorskom poslovanju.

### **5.3.2. UČINKOVITOST PRIMJENE ZNANJA I VJEŠTINA**

Pomorska kompanija vodi računa o razvoju ljudskih resursa te prati uspješnost i zadovoljstvo pomoraca s ciljem ostvarivanja dugoročnosti odnosa na obostrano zadovoljstvo kroz ponudu jedinstvenog znanja i usluge. Pristup ključnim korisničkim informacijama je pokretačka snaga u tome nastojanju. S porastom količine informacija o vlastitim zaposlenicima pomorska kompanija je u stanju više prilagoditi, prepoznati, a u nekim slučajevima i predvidjeti različite potrebe pomoraca, ali i pomorskog tržišta. Informacije trebaju osigurati sveukupan pogled integriran iz različitih izvora, kako bi on bio smislen i omogućavao akciju. Posjedovanjem baze informacija na temelju kojih je omogućeno djelovanje pomorskih kompanija koje prakticiraju osobni pristup su u stanju pratiti i vrednovati aktivnosti kojima razvijaju integrirana rješenja i pružaju savjetničke usluge.

Primjerena organizacijska struktura pomorske kompanije trebala bi omogućiti postizanje željenog rezultata, što znači da mora biti djelotvorna. Jedan od osnovnih ciljeva u uspostavljanju organizacije, jest i uspostava sustava koji omogućuje brzo komuniciranje, tj. brzo protjecanje informacija, odluka, obavijesti i preporuka između njezinih pojedinih dijelova. Bez takvog sustava komuniciranja, primjenu znanja i vještina te upravljanje ne bi bilo moguće provoditi na odgovarajući način.

#### **5.3.2.1. Organizacija izobrazbe kadrova**

Kao glavno obilježje menadžmenta kadrova ističe se fokus na usmjerenost prema budućnosti, odnosno na buduću poziciju pomorske kompanije. U tu svrhu potrebno je osigurati razvoj ljudskih resursa sukladno budućim položajem organizacije i njenim poslovnim potrebama uz eliminaciju slabosti što predstavlja stalno unapređivanje poslovanja.

Također, upravljanje ljudskim resursima treba omogućiti i podržati ostvarivanje stratezijskih ciljeva pomorskih kompanija. Bitno je za naglasiti da menadžment kadrova treba doprinijeti konkurentskoj prednosti, podizanju produktivnosti te povećanju tržišne vrijednosti.

#### **5.3.2.2. Prilagodba izobrazbe standardima EU**

U ovome radu više puta je spomenuto da ljudska greška kao uzročni faktor neželjenih događaja dominira u odnosu na ostale, a način na koji se taj dio nastojao poboljšati jest implementacijom STCW konvencije i ISM kodeksa. S obzirom da se pokazalo da formalna pravila imaju ozbiljna ograničenja u tom segmentu, došlo je do uspostave nadzornih alata kojima se trebalo uvesti i redovito pregledavati specifični sustav upravljanja kvalitetom i sigurnošću na brodovima i u pomorskim kompanijama. Tome je išla u prilog i činjenica proizašla iz analiza pomorskih nezgoda gdje se utvrdilo da se dobar dio nesreća mogao spriječiti adekvatnim mjerama upravljanja.

Namjera ISM kodeksa je potaknuti pomorske kompanije da uspostave učinkoviti sustav upravljanja sigurnošću (*SMS-Safety Management System*) te da se u isto vrijeme čuva okoliš. Da bi se to postiglo u kodeksu su dane smjernice kompanijama kao što su primjerice, omogućiti sigurnu praksu u radu broda i sigurnu radnu okolinu, uspostaviti adekvatne mjere protiv svih identificiranih rizika, konstantno poboljšavati vještine upravljanja sigurnošću kod osoblja u kompaniji i na brodu uključujući pripremu za nepredviđene slučajeve. Shodno tome, može se zaključiti da ISM kodeks potiče upravljanje sigurnošću bazirano na procjeni rizika i procesima upravljanja rizicima. International Safety Management Code (ISM) – međunarodni je pomorski sustav sigurnosti i zaštite okoliša. Ciljevi ovog kodeksa bi se mogli sažeti u slijedećem:

- Sprječavanje ozljeda ljudi ili gubitaka života
- Izbjegavanje štete na imovini
- Sprječavanje onečišćenja okoliša

#### **5.3.2.3. Primjena suvremenih tehničko-tehnoloških rješenja**

Naravno da se danas u menadžmentu pomorskih kompanija uvelike koristi računalna tehnologija. Uz pomoć računala, danas se može ostvariti dvosmjerna komunikacija

između broda i kopna i to o pitanjima poput formulacije budžeta, praćenje zaliha, potrebnoj hrani i piću, održavanju podataka i rasporeda, lučkih taksi, itd.

S ciljem efikasnog implementiranja informacijskih tehnologija u poslovanju pomorskih kompanija, menadžment u svom djelovanju koristi dvije najznačajnije vrste informacijskih tehnologija.<sup>62</sup>

- *Transakcijske informacijske tehnologije* imaju zadatak prikupiti, procesuirati i izvještavati te informacije sažimati u izvještajima. Takvi podaci i izvješća omogućuju menadžmentu da u kratkim rokovima sagledaju određenu situaciju i procijene prilike i prijetnje za mogućnost djelovanja.
- *Analitičke informacijske tehnologije* procjenjuju probleme planiranja budućih događaja kroz korištenje deskriptivnih i normativnih modela. Deskriptivni modeli opisuju utjecaje ovisnosti pojedinih aktivnosti, ograničenja i zahtjeve u bližoj budućnosti. Normativni ili optimalizirajući modeli opisuju opcije koje se žele optimalizirati. Prikupljeni podaci se obrađuju putem navedenih modela i služe kao podloga donošenju odluka menadžmenta.

### 5.3.3. UČINKOVITOST UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Upravljanje ljudskim resursima bez tehničke podrške predstavlja model organiziranja rada u pomorstvu u kojem se na brod prenosi više poslova, zadataka i odgovornosti. Uloga zapovjednika i njegovih suradnika se povećava i to ponajprije zbog uvođenja suvremenih sustava informiranja i komuniciranja.

Odredbe STCW konvencije i ISM kodeksa dale su veliki doprinos u definiranju zapovjednikovih obveza, prava i odgovornosti, ali u praksi ostaju brojna pitanja pa se problemi moraju rješavati dogovorno suradnjom zapovjednika i vlasnika broda. Interdisciplinarni pristup izgradnji ovog modela jamstvo je unapređivanja prakse upravljanja ljudskim resursima u pomorstvu, te ostvarivanja pune efikasnosti svih subjekata na pomorskom tržištu. S obzirom da konkurentnost kompanija ovisi o stručnosti i sposobnosti ljudskih resursa, bilo je potrebno razviti model upravljanja ljudskih resursa koji omogućuje ostvarivanje zacrtanih stratezijskih ciljeva.

---

<sup>62</sup> Pupovac D., Zelenika R. *Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu*, Veleučilište u Rijeci, 2004.

#### **5.3.3.1. Povećanje razine kvalitete**

Cilj strategije razvoja ljudskih resursa predstavlja maksimalan razvoj i korištenje ljudskih sposobnosti kako bi se povećala poslovna uspješnost. Upravo se komponenta ljudskog kapitala ističe kao ona najvažnija u poslovnoj strategiji budući da o njoj ovisi realizacija svih poslovnih aktivnosti i samim time ne može se promatrati odvojeno već kao njen integralni dio. Osim toga, za uspješan rad nužno je i pozitivno radno okruženje, timski rad, dobri međuljudski odnosi, briga za zdravlje i zadovoljstvo zaposlenika, razmjena znanja, decentralizacija odlučivanja, uvođenje suvremenih tehnoloških procesa koji olakšavaju prijenos podataka. Kako bi se strategija uspješno provela, potrebno je da menadžment kadrova osigura da ljudi imaju potrebna znanja, vještine i sposobnosti, da rade na pravim poslovima i zadacima koji u najboljoj mjeri odgovaraju njihovim mogućnostima i interesima, ali ih istovremeno i potiču da se primjereno razvijaju i pripremaju za budućnost i promjene, da su motivirani i zadovoljni poslom, mogućnostima razvoja karijere, organizacijom i nagradama koje dobivaju za svoj rad i doprinos

#### **5.3.3.2. Realno ocjenjivanje prema ostvarenom učinku**

Na praktičnoj razini, mnogi menadžeri donose dugoročne odluke u ime vlasnika, a za njih trebaju preuzeti odgovornost i snositi posljedice. Međutim, tradicionalni je pristup vlasnika da minimizira iznose koje plaća menadžerima, dok u isto vrijeme nikad više nisu od njih zahtijevali u smislu davanja usluga.

Planiranja/predviđanja godišnjih financijskih rezultata su glavna tema rasprave i kad ih usvoje pomorska kompanija i zapovjednik, postaju cilj kojem teži svi subjekti na pomorskom tržištu. Tijekom godine, zapovjednik i prvi časnici su dužni jednom mjesečno podnijeti pismeno izvješće o rezultatima poslovanja i radnom učinku.

Kontrola budžeta i procedure izvještavanja morale bi se obavljati na primjeren način, tako da nadzorni organi mogu promptno biti upoznati s ozbiljnim odstupanjima od budžeta te da inspektor i zapovjednik broda mogu poduzeti odgovarajuće mjere. Realno ocjenjivanje bi trebalo pozivno utjecati na doprinos samih zaposlenika, djelujući stimulativno na njihovo zalaganje, rad, primjenu i razmjenu znanja i vještina s nagrađivanjem.

#### **5.3.4. UČINKOVITOST SUSTAVA KVALITETE**

Ljudski resursi trebaju posjedovati izuzetno stručno znanje, obrazovanje i sposobnost za razvoj poslovanja pomorske kompanije. Određeni potencijali se unapređuju dodatnim obrazovanjem i inoviranjem znanja koje treba dalje razvijati, usavršavati i promovirati kako bi se potencijali pretvorili u kapital, odnosno stvarnu svjesnu i svrsishodnu aktivnost razvoja kvalitete. Ocijeniti kvalitetu usluge i kvalitetu procesa ili poslovnog sustava mogu dati pomorski subjekti temeljem višekriterijskog ocjenjivanja. Da bi resursi mogli ispuniti svoju temeljnu funkciju kroz djelovanje procesa potpore na glavne poslovne procese moraju biti kvalitetni. To znači da moraju imati određene karakteristike koje im omogućuju ispunjenje zahtjeva kroz konačnu uslugu. Kvaliteta svakog pojedinog resursa postiže se na drugačiji način. U sustavu kvalitete sve počinje zahtjevima zainteresiranih strana i treba završiti ispunjenjem tih zahtjeva kroz karakteristike usluge. Da bi konačna usluga mogla biti takvih karakteristika nužno je imati kvalitetan sustav upravljanja kojeg čine kvalitetni strukturni elementi. U kontekstu potrebe ispunjenja zahtjeva zainteresiranih strana, kvaliteta se javlja kao resurs koji osigurava zadovoljstvo i omogućuje osiguravanje pozicije pomorske kompanije kroz povećanu konkurentnost na pomorskom tržištu.

Sredstva osiguranja učinkovitosti kvalitete postižu se, između ostalog, i primjenom određenih ugovora i osnivanja udruženja kako slijedi u nastavku.

#### ***SHIPMAN ugovor***

Važnost SHIPMAN ugovora (Ship Management Agreement) kao standardnog ugovora ne smije biti podcijenjena. Glavni zadatak osnivačke skupštine u vrijeme razvijanja SHIPMAN-a bio je, da pripremi dokument koji će omogućiti jasne propise koji će omogućiti ujednačenost između prava i obveza brodovlasnika i menadžmenta, reducirajući rizik neslaganja i omogućavanje lakše interpretacije ugovora. U cilju pravnog reguliranja menadžmenta u brodarstvu, menadžeri, brodari i drugi članovi još prije osnivanja ISMA-e, 1988. godine, su izradili tipski ugovor SHIPMAN Standard Ship Management Agreement koji razlikuje deset različitih funkcija menadžmenta u pomorstvu:

- Menadžment kadrova,
- Tehnički menadžment,
- Osiguranje,

- Menadžment vozarina,
- Financije i računovodstvo,
- Chartering,
- Kupoprodaja broda,
- Opskrba potrepštinama,
- Opskrba gorivom,
- Izvođenje putovanja.

### ***CREWMAN ugovor***

U BIMCO CREWMAN ugovoru menadžeri se obvezuju preuzeti obvezu pružanja usluga upravljanja brodskom posadom, kako je specificirano ovim ugovorom i to u skladu s pažnjom urednog menadžera, te štititi i promicati interese brodovlasnika u svim poslovima kako to nalažu odrednice ovoga ugovora. Brodovlasnik je obvezan platiti sveukupne obveze menadžerima na vrijeme i točno u skladu s odrednicama ugovora. Potrebno je osigurati da su zahtjevi zakona državne pripadnosti broda zadovoljeni kao takvi. Odgovornosti brodovlasnika i menadžera u slučaju više sile (Force Major), isključuje njihovu odgovornost. Brodovlasnik neće, a niti menadžeri biti pod bilo kojom odgovornošću za neispunjenje svojih obveza.

### ***Međunarodna Udruga Zaposlenih (ITF - International Transport Workers Federation)***

Glavni ciljevi ove udruge bi se mogli sažeti u slijedećem:

- Društveno – ekonomski interes,
- Pобоljšanje uvjeta rada,
- Povećanje prosječne plaće,
- Zашtita prava zaposlenih,
- Sloboda ostvarivanja prava pomoraca.

### ***Međunarodno udruženje brodarskih menadžera ISMA***

Glavni cilj osnivanja ISMA-e sastojao se u tome da se postigne sigurnija, ekološki svjesnija, pouzdanija i bolje kontrolirana industrija pomorskog menadžmenta. ISMA predstavlja pomorski menadžment diljem svijeta, koji kontroliraju flotu od više desetaka tisuća brodova u sveobuhvatnom menadžmentu.

#### **5.3.4.1. Komunikacija**

S obzirom na specifičan odnos vlasnika i menadžmenta bitno je za spomenuti važnost njihove međusobne komunikacije. Podrazumijeva se da će ona biti istinita, pravovaljana i pravodobna. Namjere vlasnika se jasno trebaju dati do znanja, dok je obveza menadžera dati povratnu informaciju i to za ona područja u kojim su potrebna daljnja uputstva za rad. Otvorena komunikacija je preduvjet za dobivanje povratne informacije uz uvjet da se uvažavaju razumni zahtjevi za povjerljivost i tajnost pojedinih informacija. Komunikacijski program mora, osim sveobuhvatnosti, biti i periodičke prirode. Kvalitetno izrađena strategija treba biti jasna, a ne generička, i treba jasno definirati tržišne segmente i ciljane korisničke skupine unutar kojih se želi ostvariti brz rast tržišnog udjela, te prepoznati potrebne mehanizme koji će se koristiti kako bi se ostvarili željeni ciljevi. Nadalje, potrebna je računalna podrška poslovanju i točan unos podataka. Bilo bi idealno da se promjene unešene na jednom računalu trenutno ažuriraju i u bazi, odnosno trebalo bi osigurati sinkronicitet podataka.

#### **5.3.4.2. Izgradnja motivacijskog sustava**

Motivacijske tehnike čija se primjena savjetuje menadžerima u pomorskim kompanijama su:

- Materijalne kompenzacije,
- Participacija u donošenju odluka,
- Kvaliteta radne sredine,
- Obogaćivanje posla.

Uloga materijalnih nagrada je bitna u smislu ostvarivanja egzistencijalnih potreba jer pruža zaposlenicima osiguravanje minimalnih egzistencijalnih uvjeta. Novac kao sredstvo za motivaciju uglavnom djeluje u slučaju potrebe za kratkoročnim povećanjem motivacije. Materijalna kompenzacija je sastavljena od različitih oblika motiviranja koja su usmjerena na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad.

Participacija u donošenju odluka značajan je motivator jer predstavlja ujedno i sredstvo priznanja. Konzultiranje suradnika o događajima, koji se tiču njih i koji utječu na njih, izazivaju povećanu motiviranost. Suradnici u pravilu žele znati što se događa u njihovom okruženju i žele znati pozadinu problema. Ovdje je bitno naglasiti pojam emocionalne

inteligencije jer menadžer, u pravilu, radi sa puno radnika koji imaju različite aspiracije, osobnosti i mogućnosti.

Kvaliteta radne sredine obuhvaća sustavan pristup dizajnu posla i obećavajući napredak u širokom području obogaćivanja posla, a sve u svrhu sustavnog podizanja razine motivacije.

Obogaćivanjem posla nastoji se radno mjesto učiniti izazovnijim i odgovornijim, a radniku se omogućuje postizanje priznanja za svoj rad i napor.

Upravljanje ljudskim resursima se znatno odražava na motivaciju zaposlenih putem određenih poslovnih strategija, koje se mogu sažeti na sljedeći način:

- Strategija jačanja kvalitete zahtijeva ljude koji rade spretnije i bolje,
- Strategija snižavanja troškova zahtijeva ljude koji rade marljivije,
- Strategija postizanja konkurentske prednosti zahtijeva sposobnije, talentiranije, motiviranije i odanije ljude od konkurencije.

Motivacija je neophodna za kvalitetan pristup radu u pomorskoj kompaniji i najveći je poticaj za kvalitetan rad zaposlenika. Kompenzacije kao sredstvo motivacije su najčešći način povećavanja radne koncentracije i radne aktivnosti. Međutim, novac kao najuobičajeniji oblik kompenzacije ima efekte na motivaciju samo do određene granice. Efikasan menadžer mora naći granicu maksimalnog iskorištenja novca kao sredstva motivacije. Motivacija u suvremenoj ekonomiji ima sve istraženiji značaj, a uspješno poslovanje i profitabilnost neposredni su odraz visoke radne motivacije, te je obveza menadžera savladati vještine pomoću kojih će motivirati svoje zaposlenike.

#### **5.3.4.3. Razvoj sustava povratnih informacija o učinku**

Uspjeh modela menadžmenta kadrova očituje se u onome što pomorska kompanija predstavlja ostalim subjektima na pomorskom tržištu odnosno što želi postići u budućnosti. Shodno tome, oblikovat će strategiju razvoja budućih ciljeva koje želi ostvariti.

Smisao uspješnog upravljanja ljudskim resursima u pomorskoj kompaniji jest kvalitetna i uspješna podrška organizacijskih strategija, kao i ostvarivanje ukupnih poslovnih ciljeva i rast motivacije i zadržavanje zaposlenih. Proces i aktivnosti strategijskog menadžmenta ljudskih resursa pokreću propitivanje i redefiniranje ili oblikovanje strategije pomorske kompanije,



analize internih značajki koje uključuju prirodu poslovanja, strukturu, kulturu, znanja i vještine te analize internih značajki odnosno stanja ekonomije i kritičnih čimbenika uspjeha u pomorstvu kao i utvrđivanje stratezijskih poslovnih potreba koje nastaju kroz operacionalizaciju misije i vizije poslovanja.

Prema tomu, da bi i vlasnici i menadžeri došli do optimalnih rješenja, postoji potreba da i jedna i druga strana od početka imaju osnovno međusobno razumijevanje o prirodi poslovnih sfera iz kojih dolaze. Međutim, očiti element u postizanju uspjeha u pomorskom menadžmentu, jest bolja mogućnost pregovaranja u nekim dijelovima tržišta, kao i veća kvaliteta, ali i ušteda udruživanjem na pomorskom tržištu.

#### **5.3.4.4. Razvoj sustava nagrađivanja**

Povezanost strategije i upravljanja ljudskim resursima u pomorskim kompanijama očigledna je, i u samoj primjeni strategije nužno je imati na umu sve navedene spoznaje o visokom stupnju povezanosti i međusobnoj uvjetovanosti strategije upravljanja ljudskim resursima i strategija poslovanja i to na svim organizacijskim razinama. Slijedom toga, potrebno je utvrditi koje su to strateške mogućnosti ljudskih resursa, a koje u najboljoj mjeri odgovaraju odabranoj strategiji poslovanja, te ih je potrebno provoditi i razvijati konkretne programe i sustave aktivnosti i nagrađivanja.

Ukupno zadovoljstvo zaposlenika podrazumijeva zadovoljstvo po svim utjecajnim faktorima koji se mjere. Svaki pojedini faktor zadovoljstva ima svoj udio u ukupnom zadovoljstvu, te njegov rast ili pad tijekom promatranog perioda istraživanja ne mora nužno značiti kretanje ukupnog zadovoljstva u istom smjeru. Potrebno je kontinuirano razvijati sustav nagrađivanja.

### **5.4. EKSTERNO OPSKRBLJIVANJE POSADOM**

U mnogim gospodarskim djelatnostima pa tako i u pomorstvu, došlo je do specijalizacije specifičnih organizacijskih funkcija, što je otvorilo velike mogućnosti za outsourcing odnosno disperziranje pojedinih funkcija izvan poduzeća. Koriste se riječi i ustupanje, outsourcing ili eksternaliziranje. Može se promatrati u pozitivnom i u negativnom kontekstu. Dobra strana outsourcinga jest pažnja i usredotočenost pomorske kompanije na svoja temeljna obilježja, a kao loše strane navode se gubici radnih mjesta u tradicionalnim pomorskim kompanijama.

Ključna komponenta u kontekstu outsourcinga jest pristup jeftinoj radnoj snazi uz niske troškove komunikacije.

Ustvari su sve velike djelatnosti, pa tako i pomorska djelatnost, suočene s izborom treba li zadržati određene funkcije unutar tvrtke ili ih eksternalizirati trećim osobama. Na donesenu odluku utjecat će to smatra li se aktivnost koja je u pitanju “središnjom djelatnošću“, radi postizanja mjera štednje ili boljih poslovnih rješenja.

Potrebno je podrobnije istražiti poslovanje radi usporedbe s menadžerima integriranog modela upravljanja kadrom ili modela upravljanja ljudskim resursima bez tehničke podrške. Sami proces zapošljavanja kadra i izvršavanje odgovornosti je pod nadzorom ISM kodeksa, STCW 95 konvencije i drugih međunarodnih propisa o nadležnosti i kvalificiranosti kadra. Alternativno, vlasnik može zatražiti usluge pomorske kompanije za pribavljanje kadra sa ili bez tehničke potpore.

Slika 11. - Proces zapošljavanja pomorskog kadra



Izvor: osobno autorica

Međutim, vlasnici koji posjeduju manji broj brodova i dalje trebaju usluge nezavisnih pomorskih kompanija za regrutiranje kadra. Svi pravci djelovanja koje pomorska kompanija poduzima za ime naručitelja su definirani ISM kodeksom i STCW 95 konvencijom. Međunarodni propisi definiraju svaku obvezu i odgovornost osim broj pomorskog kadra. To znači da se kompanije čija je djelatnost pribavljanja kadra na ovaj način izuzimaju iz obveza međunarodnih konvencija i ne podliježu obvezama međunarodnih propisa, a ako se tome

pridoda da je čak polovica svih pomoraca na međunarodnoj floti ukrcana putem takvih pomorskih kompanija dolazi se do zaključka da je potrebno licencirati rad putem određene organizacije (primjer Kine i Filipina kroz osnivanje organizacije čiji rad uključuje popis i nadzor suspendiranih i aktivnih pomorskih agencija). Dobivanje licence za rad značilo bi da kompanija zadovoljava zahtjevima lokalne uprave. Naravno, tu uvijek postoji i ugovor između partnera u kojem su definirana prava i obveze djelovanja u pomorstvu.

#### **5.4.1. UČINKOVITOST DONOŠENJA I PROVEDBE ODLUKA**

Brojne su nedoumice vezane za poslovanje kompanija za pribavljanje pomorskog kadra (tzv. ekstrapoliranje). Moglo bi ih se definirati kao neovisne agencije koje opskrbljuju pomorsko tržište novim radnim kadrom određenih kvalifikacija i pod određenim uvjetima tržišta. Značajna razlika je u sklapanju ugovora o radu s posadom i s drugom stranom - poslodavcem. Pomorska kompanija za eksterno pribavljanje kadra nema ovlasti da djeluje u ime vlasnika u području upravljanja pomorskim kadrom. Pomorska kompanija kojoj je srž poslovanja upravljanje posadom pruža svoje usluge vlasniku u skladu s dogovorom. Znači, različiti je odnos odgovornosti u radu pomorskih kompanija.

##### **5.4.1.1. Elementi organizacije rada**

Jedan od elemenata odluke o outsourcingu jest razina iskustva vlasnika broda u vođenju i upravljanju brodova. Rad s brodskim menadžerom može omogućiti značajnu prekretnicu u učenju. Drugi faktor odluke može biti veličina flote. Suradnja s menadžerom može uroditi plodom na način da se pruži veća snaga i moć ugovaranja cijena te poduzmu mjere štednje. Ali, to istodobno znači gubitak razine kontrole i neovisnosti.<sup>63</sup>

Za postavljanje sustava kvalitete, kompanija za eksterno pribavljanje kadrova će definirati i dokumentirati svoju politiku kvalitete, usklađujući ciljeve poslovanja i potrebe tržišta sa ciljevima kvalitete. Samo definiranje ciljeva bi trebalo biti ukratko objašnjeno i prezentirano, kako bi se omogućio jasan i lako razumljiv prikaz. U kvalitetnom priručniku, pomorska kompanija treba definirati i dokumentirati odgovornosti, ovlaštenja i međusobni odnos subjekata uključenih u proces zapošljavanja, obuke i razvoja kadrova.

---

<sup>63</sup> Mitrović, F.: *Ekonomika brodarstva*, Pomorski fakultet, Split, 2008.

U skladu s ISO 9002, sljedeće stavke trebaju biti obuhvaćene:

- Djelovati na nesklad između kvalitete pomoraca i usluga kompanije sukladno sustavu kvalitete,
- Utvrditi i zabilježiti eventualni nedostatak isporuke kvalitete,
- Ukazati na moguća rješenja nedostatka kvalitete,
- Provjeriti provedbu rješenja,
- Kontrola daljnjeg postupka dok se ne ispravi nedostatak.

#### **5.4.1.2. Procjena utjecajnih faktora**

Potrebno je kontinuirano pratiti razvoj i implementaciju sustava kvalitete radi izvještaja o efikasnosti uporabe, a zatim i eventualnog poboljšanja. Sustav kvalitete tiče se svih subjekata u pomorstvu kao što su: menadžeri, pomorska učilišta, trening centri za obuku i razvoj vještina, pomorski agenti i dr. Nužno je pregledavati sustav kvalitete kako bi se osigurala njegova stalna prikladnost i učinkovitost u zadovoljavanju zahtjeva ISO 9002. Potrebno je to činiti najmanje jednom godišnje. Pritom, vrši se procjena sljedećih stavki:

- Politika i zadani ciljevi,
- Nesukladnost pomoraca i usluga,
- Obavljanje radnih zadataka,
- Ukupna učinkovitost sustava u ostvarivanju ciljeva,
- Prilagodba poslovanja na promjene na pomorskom tržištu.

#### **5.4.1.3. Etape poslovanja**

Sustavom kvalitete se regulira zapošljavanje na pomorskom tržištu putem modela eksternog pribavljanja kadra.

Rad kompanije treba biti organiziran kroz sljedeće etape:

- Priprema kvalitetnih planova,
- Organiziranje rada osoblja,
- Organiziranje programa obuke,
- Suradnja sa kooperantima,

- Osigurati poticajne radne uvjete,
- Osigurati sposobnost odgovaranja na zahtjeve pomorskog tržišta.

Ukoliko iz bilo kojeg razloga dođe do razilaženja mišljenja i shodno tome nemogućnosti nastavka suradnje, vlasnik broda treba učiniti sve da zaštiti svoje interese. Raskid međusobne suradnje može povlačiti za sobom gubitak određenih prednosti koje su dobivene ponajviše radi statusa pomorskog menadžera.

Deset razloga za outsourcing su:<sup>64</sup>

1. Omogućuje focus poduzeća na core business,
2. Omogućava pristup najboljim sposobnostima koje se mogu kupiti u svijetu,
3. Ubrzava koristi od reinženjeringa,
4. Raspodjeljuje rizik poduzeća,
5. Oslobađa resurse poduzeća za druge svrhe,
6. Omogućava pristup kapitalnim fondacijama,
7. Infizija novca,
8. Smanjenje operativnih troškova,
9. Pristup resursima koje poduzeće ne posjeduje,
10. Oslobađanje od skupog nadzora.

#### **5.4.2. UČINKOVITOST PRIMJENE ZNANJA I VJEŠTINA**

Veća kvalifikacija pomorskog kadra vodi ostvarivanju standarda kvalitete, a samim time i postizanju sigurnosti u pomorstvu. Od velike je važnosti usmjeriti pažnju ka kvalificiranosti, a ne uzimanje u obzir samo ukupne raspoloživosti radne snage.

Stoga je jasno da nedostaci formalnog obrazovanja, potreba dodatne obuke za rad organizirane kroz trening centre i neprihvatanje tehnološkog napretka vodi direktnom neuspjehu za daljnji rad. Menadžment na brodu predstavlja novi pristup brodskim operacijama, a cilj je ove vrste menadžmenta da se jednostavno cjelokupno ekonomsko vođenje broda prepusti časnicima na brodu, s organizacijom na kopnu koja pruža samo usluge potpore. Ustvari, brod postaje plutajuća podružnica s kapetanom kao upravnim

---

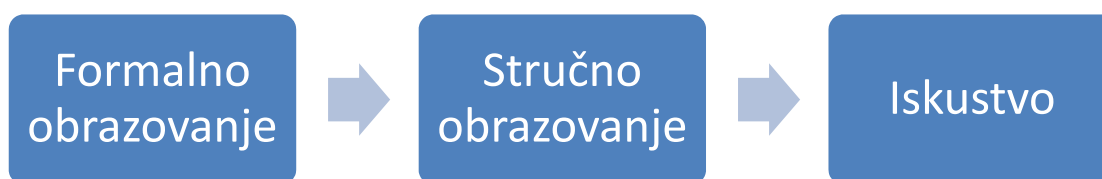
<sup>64</sup> Vjesnik, Poslovne stranice, Zagreb, 1999.

direktorom. On i njegov tim ovlašteni su raditi unutar fiksnog budžetskog limita te su odgovorni za stvaranje dogovorenog prihoda unutar definiranog plana. Svaki brod ima menadžerski tim koji je odgovoran za upravljanje brodom unutar svoje definirane nadležnosti. Broj pomorskih kompanija s kojima se ostvario partnerski odnos najbolji je pokazatelj uspješnosti outsourcinga i ispunjenja korisničkih potreba i zahtjeva pomorskog tržišta.

#### 5.4.2.1. Proces stvaranja kvalificiranog kadra

*Kako definirati pojam kvalificiran pomorac?* To nije nimalo jednostavan zadatak. Pod tim se pojmom ne smatra samo valjanost raznih certifikata o osposobljenosti pomoraca. Kvalificiranost bi trebala biti u skladu s modernom tehnologijom i ekonomijom, ali paradoks je u tome da se teži smanjenju posade, ali istovremeno od kadra se zahtjeva izvrsnost u izvršenju radnih zadataka neovisno o reduciranju kadra. Definicija kvalificirani pomorac, s točke gledišta vlasnika broda, trebao bi biti sveobuhvatni koncept koji uključuje valjane certifikate i licence, dobro zdravlje, pomorsko obrazovanje usklađeno sa standardima međunarodnih konvencija, impresivno radno iskustvo, koordinacija i kooperativnost u ispunjenju radnih zadataka, inicijativa, kreativnost, disciplina,...

Slika 12. - Proces dobivanja kvalificiranog kadra



Izvor: osobno autorica

Kako mladi ljudi mogu postati kvalificirani pomorci? Postoje tri bitna koraka. Počinje od formalnog obrazovanja kroz škole, fakultete i pomorska učilišta. Osnovno obrazovanje je jako važno jer je osnova brzog usvajanja znanja i tehničkih vještina. Možda je to razlog zašto više od 50% časnika svjetske flote dolazi iz zemalja OECD-a. Drugi korak se sastoji od stručnih

seminara. Potrebno je od nadležne kapetanije dobiti svjedodžbe o osposobljenosti za rad nakon odslušanih tečajeva. Certifikati naravno, trebaju biti usklađeni sa normama kvalitete i odobreni od strane međunarodnih institucija. Posljednji korak je stvaranje radnog iskustva.

Općenito govoreći, radi se o dugom vremenskom periodu. Ne može se preko noći postati uspješan i kvalificiran. Obično se kaže da je potrebno najmanje deset godina da se razviju vještine potrebne za rad. Bitno je za napomenuti, da pored formalnog i dodatnog obrazovanja, bitnu razliku čini “hvatanje u koštac” s promjenama i modernom tehnologijom. Znanja i vještine je potrebno obnavljati kako bi se postigli rezultati. Može se donijeti zaključak da nedostatak ulaganja u odgovarajuće obrazovanje i osposobljavanje je neosporno danas jedan od glavnih razloga nedostatka kvalificiranih pomoraca. Potrebno je osigurati adekvatnu opskrbu budućih pomoraca kroz obrazovanje, regrutiranje i razvoj, kao što je spomenuto u BIMCO / ISF izvješću iz 2000. godine.

#### **5.4.2.2. Organizacija izobrazbe kadrova**

U današnje vrijeme je trend velikih brodara (vlasnika više od 15 brodova) otvaranje ureda u zemljama odakle se regrutiraju pomorci te na taj način mogu kontrolirati cjelokupan proces pridobivanja kadra, i to od zapošljavanja, odabira, obuke i obrazovanja pa sve do ukrcaja. Također posjeduju i vlastite trening centre za obuku zaposlenih. Pomorska kompanija potpisivanjem ugovora o posredovanju, se obvezuje da će uspostaviti i držati se procedure identifikacije sposobnosti, znanja i vještina kroz postupke testiranja, komunikacije, pregleda, obuke, otpremanja na radno mjesto, rad na brodu i odmor. Kompanija bi trebala pratiti individualni razvoj pomoraca u svim fazama. Svi faktori koji utječu na kvalitetu pomoraca i srodne usluge trebaju biti identificirani i na njih se može utjecati.

Komunikacija je vrlo važan proces u pomorstvu i nije posebno definirana u ISO 9002. Komunikacijski proces između subjekata u pomorstvu podrazumijeva komunikacijske veze i povratne informacije. Kompanija je dužna čuvati dokumente i podatke koji su od velike važnosti.

### **5.4.3. UČINKOVITOST UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA**

Najznačajniji učinak razvoja outsourcinga i upravljanja ljudskim resursima jest smanjenje neravnomjernoga opterećenja ljudskih ili financijskih resursa ili oboje. Outsourcing podrazumijeva opciju koja omogućava oslobađanje resursa koji ne ostvaruju komparativnu prednost nad drugim poduzećima.

Organizacijska struktura novih pomorskih kompanija zahtijeva manji broj kvalitetnih i fleksibilnih ljudi te stručnjaka koji se angažiraju za obavljanje određenih poslova organiziranja procesa upravljanja ljudskim resursima. Razvitak različitih modela upravljanja ljudskim resursima u pomorstvu je posljedica traženja konkurentskih prednosti i pomorske kompanije pokazuju interes za one pomorce čija znanja i iskustva mogu kvalitetno doprinosti razvoju poslovanja.

#### **5.4.3.1. Povećanje razine kvalitete**

Provedba sustava kvalitete ISO 9000 je učinkovito rješenje osiguranja kvalitete pomoraca zaposlenih putem ovog modela, pogotovo za one koji dolaze iz zemalja u razvoju. Međutim, problem se javlja zbog nedostatka kvalificiranih časnika i nedostatka stručnog obrazovanja. Primjetna je i neravnoteža ponude i potražnje pomoraca diljem svijeta na temelju BIMCO/ISF izvješća radne snage. Najvažniji faktor koji utječe na kvalifikacije i kompetencije pomoraca je obrazovanje. Ali, problem se javlja kada se zapošljava tzv. "jeftina radna snaga" čije pomorsko obrazovanje ne odgovara tehničkim zahtjevima. Ali, neke pomorske kompanije se vode po načelu jeftina cijena kompenzirati će manjak znanja. No, to u konačnici ne daju dugoročne rezultate i potrebno je težiti omjeru cijene i kvalitete, a ne cijeni nauštrb kvaliteti. Pomorci moraju posjedovati certifikate o osposobljenosti (tzv. brevete) koji su dokaz visokog standarda pomorskog obrazovanja i obuke na nacionalnoj razini. Međutim, razlike u kvaliteti postoje i pri raznim institucijama koje izdaju certifikate o osposobljenosti.

#### **5.4.3.2. Poštivanje radnih procedura**

Pomorski menadžeri ocjenjuju radnu uspješnost svih sudionika u radnom procesu koji su njemu odgovorni, posredno ili neposredno, a uglavnom se procjena oslanja na ocjene učinka. Radni zadatak mora biti praćen i ocijenjen kako bi se odredila radna uspješnost kao



pretpostavka cijelog sustava kadroviranja. Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti je važan dio praćenja i poboljšavanja ukupne uspješnosti pomorske kompanije, a podrazumijeva odlučivanje o nečijem radu i njegovoj kvaliteti.

Proces procjenjivanja radne uspješnosti se sastoji od tri koraka:

- Određivanje radnih zadataka i kriterija uspješnosti,
- Ocjenjivanje uspješnosti,
- Pružanje povratnih informacija.

Sadržaj ocjenjivanja radne uspješnosti ovisi o metodama koje će se upotrijebiti za njezino izvršenje, a najčešće se ocjenjuju kvaliteta rada, obujam izvršenog posla, kooperativnost s ostalim sudionicima u poslu, samostalnost u radu, poznavanje procesa i tehnologije rada, osobine ličnosti, prilagodljivost na promjene, sklonost učenju, sklonost vođenju ljudi, želja za napredovanjem, osobni stav prema poslu i pretpostavljenom, životna dob, godine provedene u poduzeću, ukupni radni staž, spremnost u prihvatanju odgovornosti, osobni stav prema marljivosti, samopouzdanje, ambicioznost, optimizam i sl.

#### **5.4.3.3. Razvoj planova karijere**

Odjel upravljanja ljudskim potencijalima treba ocijeniti situaciju i pronaći najbolje ljude koji žele raditi za ponuđenu plaću. Kada se zaposle novi ljudi, njihov se napredak stalno prati. Neki žele ostvariti dugoročnu karijeru u tvrtki, dok drugi žele ostati toliko koliko je potrebno da bi ostvarili određenu zaradu ili skupili dovoljno iskustva. Bez obzira na njihove sklonosti, obje kategorije treba pomno pratiti.

Glavni cilj praćenja napredovanja zaposlenika u pomorskim kompanijama jest pomoć pri unapređenju rada pojedinaca, timova, odjela ili kompanije u cjelini. Praćenje napredovanja treba biti stalan proces razmjene informacija između zaposlenika i menadžera koji ocjenjuju njihov radni učinak.

#### **5.4.4. UČINKOVITOST SUSTAVA KVALITETE**

S obzirom da ne postoje obvezna pravila i konvencije koje nadziru rad ovog modela privlačenja radnog kadra, a ove pomorske kompanije ipak igraju važnu ulogu u lancu zapošljavanja pomoraca postavlja se pitanje kako osigurati kvalitetu rada pomorske

kompanije za eksterno pribavljanje kadrova. Rješenje se nazire kroz provedbu sustava kvalitete za poboljšanje usluga i privlačenje zainteresiranih strana.

Općenito govoreći, opseg odgovornosti kompanije za eksterno pribavljanje kadrova se može sažeti u slijedećem: pribava kadra na zahtjev nalogodavca, potpisivanje sporazuma o suradnji, formiranje kompetentne posade, priprema individualnih ugovora o radu, pribava potrebnih dokumenata, organizacija prijevoza od/do broda, paltni poslovi, pribava zamjene kadra, rješavanje zahtjeva u slučaju nezgode/smrti, pružanje drugih mjerodavnih usluga. Sve navedene radnje trebale bi biti u skladu sa zahtjevima međunarodnih standarda ISO 9000.

#### **5.4.4.1. Međunarodni standardi kvalitete serije ISO 9000**

Serijske norme ISO 9000 je jedna od mnogih međunarodnih standarda koju izdaje ISO, Međunarodna organizacija za normizaciju čiji opseg uključuje gotovo sve aspekte u industrijskom području. Serijska ISO 9000 je standard za kvalitetu, a pod tim se smatra sposobnost dobavljača da ispunji navedene zahtjeve i potrebe.

Srž ISO serije se sastoji od tri međunarodna standarda:

- ISO 9001 je sustav osiguranja kvalitete od dobavljača koji pruža proizvod ili uslugu za projektiranje, razvoj, proizvodnju i servisiranje (npr. proizvodne industrije)
- ISO 9002 je sustav osiguranja kvalitete od dobavljača koji daje proizvod ili usluge na području proizvodnje i servisiranja (npr. uslužne djelatnosti)
- ISO 9003 je sustav kvalitete završne kontrole i ispitivanja kakvoće usluga (npr. dobavljač)

#### **5.4.4.2. Svrha provedbe sustava kvalitete ISO 9002**

Postoje dvije pokretačke sile za uspostavu sustava kvalitete ISO 9002. Prvo, tu su zahtjevi tržišta. Konkurencija na pomorskom tržištu je izrazito visoka, kao uostalom i u svakom aspektu ekonomije. U pomorstvu se nameće potreba pribavljanja kvalitetnih pomoraca sa niskom cijenom. S gledišta položaja pomorske kompanije, cijena pomoraca ne uključuje samo plaću i troškove putovanja; tu su uključeni mnogi drugi troškovi kao održavanje, ljudske pogreške, odgovornost, rukovanje, neman, troškovi vezani uz kvalitetu obavljanja posla.

Ponekad negativno djelovanje odnosno zapošljavanje nedovoljno kvalificirane radne snage vodi većem trošku, ali i ozbiljnim nesrećama. Idealno bi bilo da kvalificirani pomorci obavljaju svoje dužnosti na svoje, ali i na zadovoljstvo kompanije. Ali, previše je faktora koji narušavaju sklad tog idealnog odnosa.

Pomorske kompanije za eksterno pribavljanje kadrova ne mogu obavljati svoje dužnosti na visokoj i stabilnoj razini u svakom trenutku. Potrebno je redovito usavršavati svoje poslovanje i eventualne propuste ispraviti kroz korektivne i preventivne radnje. Sustav kvalitete pruža jamstvo da je položaj pomorske kompanije na stabilnoj razini i da može jamčiti za kvalificirani kadar i usluge pod određenim uvjetima.

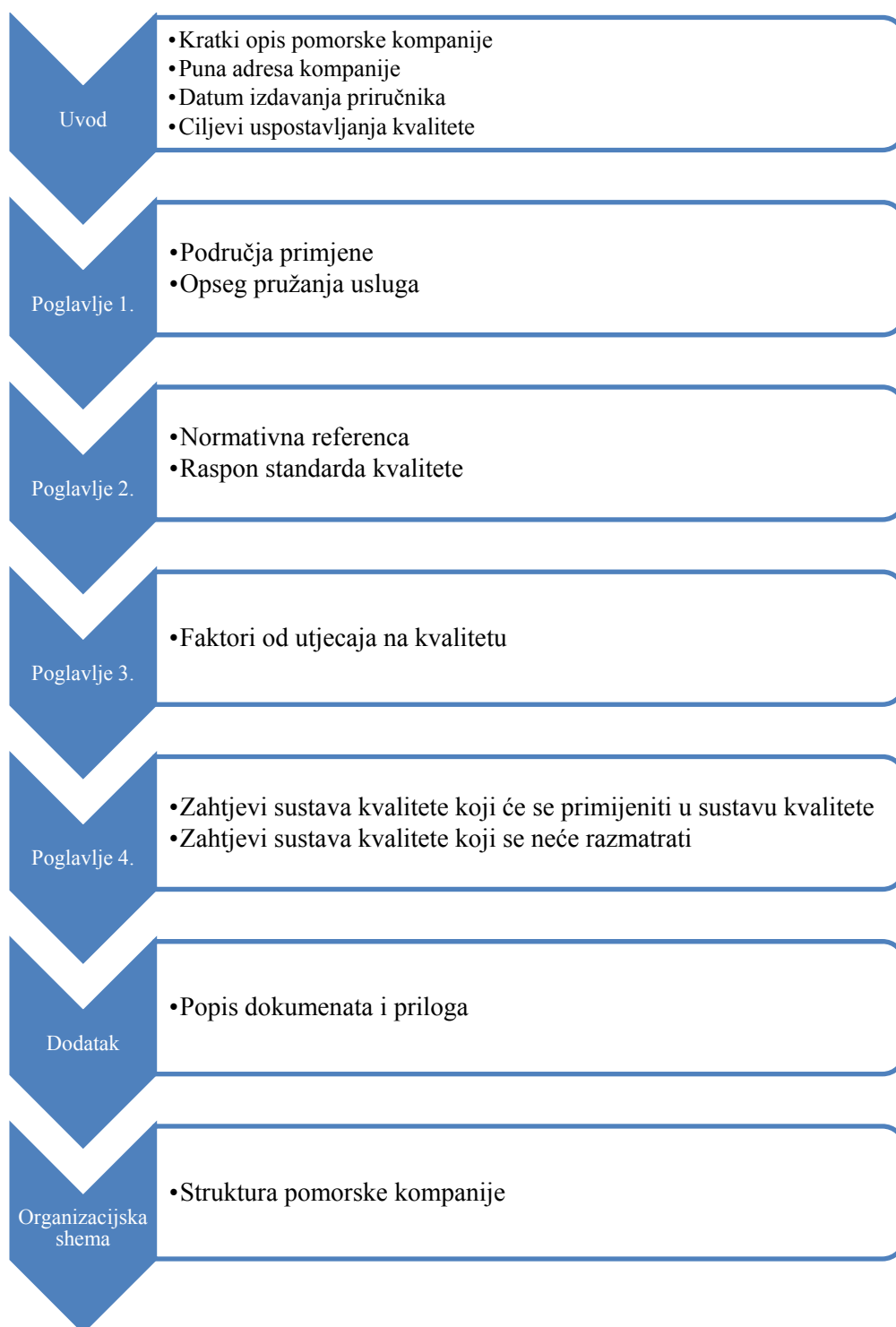
#### **5.4.4.3. Priručnik kvalitete**

Kvalitetan priručnik je temelj dokumentiranog sustava kvalitete. Mora upućivati na postupke sustava kvalitete kroz strukturu dokumentacije koja se koristi u ISO 9002. U priručniku je potrebno opisati sustav kontrole, opseg sustava normativne reference, politiku kvalitete te opisati pojedine pravce djelovanja pomorske kompanije. Nije potrebno ulaziti u detalje poslovanja, to se može kasnije nadopuniti kroz dokumentaciju.

Bitno je samo da je proces uspostave sustava kvalitete formiran na ispravan način i prema zadanim smjernicama. Potrebno je kontinuirano i koordinirano pratiti razvoj funkcija s ciljem osiguranja kvalitete.

Sama struktura priručnika može biti napisana po želji, ali možda bi bilo najbolje slijediti poglavlja kako je navedeno u ISO 9002. Na taj način se olakšava pregled i kontrola usklađenosti za zadanim normama.

Slika 13. - Primjer priručnika kvalitete



Izvor: osobno autorica prema internoj dokumentaciji

#### **5.4.4.4. Plan projekta implementacije ISO 9002**

Međunarodni standard za osiguranje kvalitete navodi elemente sustava kvalitete i ima za krajnji cilj provedbu jedinstvenosti sustava kvalitete. Kompanije trebaju svoje ciljeve i usluge dizajnirati i implementirati u međunarodne standarde. Faze implementacije plana projekta uključuju:

- Organizaciju kvalitetnog tima za upravljanje,
- Definiranje politike i ciljeva kvalitete,
- Posjedovanje općih znanja o normi ISO 9002,
- Određivanje pojedinačnih odgovornosti,
- Određivanje vremenskog perioda za plan projekta,
- Analizu odnosa djelatnosti kompanije i normi ISO 9002,
- Korištenje usluga iskusnog konzultanta,
- Proučiti pozitivna iskustva primjene drugih kompanija,
- Ovlastiti odgovornu osobu za nadzor provedbe,
- Organizirati pisanu dokumentaciju,
- Distribucija dokumenata i prikupljanje prijedloga,
- Eventualna izmjena dokumentacije,
- Dovođenje dokumentacije,
- Provođenje naknadnih korektivnih mjera,
- Ispravak nesukladnosti,
- Pridržavanje definiranog proračuna plana projekta.

### **5.5. PARAMETRI ZA OCJENU USPJEŠNOSTI STRATEGIJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U POMORSTVU**

Tržišni rizici su sastavni dio svake gospodarske djelatnosti, pa tako i pomorstva. Poslovanje u pomorstvu odvija se u uvjetima nestabilnog i vrlo promjenjivog tržišta. Rizik je izražen u visokoj mjeri. Što je veći rizik, veća je i mogućnost dobitka, ali i opasnost gubitka. Iz toga proizlazi velika odgovornost menadžmenta pri donošenju poslovnih odluka odnosno poslovne politike. Potrebno je naglasiti da tržišne rizike nije potrebno izbjegavati, već se nameće potreba anticipiranja i upravljanja rizicima u poslovanju.

Istraživanjem pomorskog tržišta, analizama te predviđanjem budućih potreba i trendova u poslovanju kroz odgovarajući model upravljanja u pomorstvu moguće je doprinijeti kvaliteti poslovanja. Poslovanja za rad unutar pomorske djelatnosti, nažalost, prečesto se javljaju s kritičnim aspektom. *Postavlja se pitanje kako osigurati kvalitetu pomorskog menadžmenta?* Menadžeri u pomorstvu se nalaze pod sve većim pritiskom osiguranja razine kvalitete, ispunjenja raznih ISO standarda, adekvatnog reagiranja na promjene na tržištu, inovacijskih usluga i sl. U ovom kontekstu, važno je za spomenuti Međunarodno društvo brodskih menadžera (International Ship Managers Association – ISMA). To je neprofitna organizacija sa sjedištem u Londonu osnovana 1991. godine. Ključni razlog osnivanja ISMA organizacije jest težnja za višim standardima kvalitete od onih koje zahtijevaju međunarodni propisi. Učlanjenjem menadžmenta u ISMA organizaciju mogu se postići prednosti u troškovima, ali što je još važnije unaprjeđenje kvalitete radi zaustavljanja negativnih trendova. Danas ISMA predstavlja pomorski menadžment diljem svijeta koji kontrolira flotu tisuća brodova u sveobuhvatnom menadžmentu.

U svjetskom pomorstvu, kao posljedica ubrzanog i snažnog razvoja specijaliziranih pomorskih kompanija, mnogi brodari se odlučuju na njih prenositi svoje funkcije. To se najčešće čini na temelju ugovora o poslodavstvu broda (*Ship Management Agreement*). Na temelju tog ugovora obavljaju se povjereni poslovi u skladu s definiranim standardima i uz ugovorenu naknadu. Moguće su razne varijacije tog ugovora, od potpunog prijenosa funkcija do prijenosa samo neke pojedine funkcije.

Pravni status pomorske kompanije sa eksternim menadžmentom kadrova bitno je različit od kompanije sa integriranim menadžmentom. Razlike se očituju i u značajkama njihovog načina poslovanja. U slučaju kompletnog, integriranog menadžmenta kompanija preuzima element financijskog rizika, naravno i eventualnog dobitka koji prozlaži iz preuzimanja rizika. Za razliku od nje, pomorska kompanija sa eksternim menadžmentom kadrova nije spekulat i mora se zadovoljiti samo naknadom za svoj rad sukladno ugovoru.

U kontekstu samog upravljanja ljudskim resursima u pomorstvu može se spomenuti specifičnost japanskog menadžmenta čiji menadžeri su došli do zaključka da uspješnost japanskih poduzeća ne ovisi o financijskim resursima, tehnologiji ili jeftinoj radnoj snazi. Japanska poduzeća postizala su uspjeh na svjetskom tržištu zahvaljujući naprednom razmišljanju i ponašanju poslodavaca koji su veliku pozornost posvetili upravo kvaliteti ljudskih resursa.

Od privlačenja i pridobivanja kvalitetnog kadra, do organizacije rada, motivaciji zaposlenih te njihovom zadovoljstvu obavljanja posla, sustavu nagrađivanja i načinu uključivanja zaposlenih u donošenje zajedničkih odluka.

Posebnosti japanskog upravljanja ljudskim potencijalima čine: doživotno zaposlenje, skupno odlučivanje i timski rad, implicitno ocjenjivanje rada zaposlenih, duboka posvećenost zaposlenih poduzećima.<sup>65</sup>

Upravo sve su to značajke upravljanja ljudskim resursima koje se mogu ili bi se trebale primijeniti u pomorstvu. Lojalnost zaposlenih pomorskoj firmi je upravo ono što nastoje postići poslodavci. Jer, u suprotnom, dolazi do, već ranije spomenute, fluktuacije pomorskog radnog kadra. Timski rad je također zastupljen u pomorstvu, bilo u pomorskoj firmi, između pomoraca na radnom mjestu ili među partnerima u pomorstvu. Ocjenjivanje među pomorcima je već odavno zastupljeno na brodovima. Od njih se traži povratna informacija o radnim kolegama kako bi se ti podaci mogli proslijediti rukovodstvu te na temelju kojih se dolazi do ocjene radne učinkovitosti, kolegijalnosti i timskom duhu.

## **5.6. STRATEGIJE MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA**

Strateški menadžment ljudskih resursa možemo definirati kao sistemsko i promišljeno razvijanje ljudskih resursa usmjereno na postizanje i razvijanje organizacijskih sposobnosti i osiguravanje relevantne konkurentne prednosti u svrhu ostvarivanja strategijskih ciljeva poslovanja. Mnogo je načina na koje se mogu definirati politike i prakse upravljanja ljudskim resursima, no ključno je da one budu u skladu s poslovnom strategijom, odnosno konkretno s međunarodnom strategijom pomorske kompanije.

Neki od razloga razvoja strateškog menadžmenta ljudskih resursa su:

- Povećanje turbulentnosti i neizvjesnosti poslovne okoline,
- Orijentacija na stalna poboljšanja i inovacije,
- Orijentacija na zaposlenike,
- Nužnost stalnih promjena i brzog, neposrednog reagiranja,
- Jačanje konkurentskih sposobnosti i prednosti.

---

<sup>65</sup> Pupovac D., Zelenika R. *Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu*, Veleučilište u Rijeci, 2004.

### **5.6.1. Čimbenici utjecaja na odabir strategije MLJR**

Za uspješno upravljanje ljudskim resursima nužno je da su politike i prakse MLJR-a usklađene s poslovnom strategijom pomorske kompanije. Čimbenici utjecaja na odabir strategije MLJR su brojni i odražavaju činjenicu da je složenost poslovanja u različitim zemljama i stoga zapošljavanja različitih kategorija zaposlenika s obzirom na njihovu nacionalnost, ključna odrednica koja čini bitne razlike u definiciji menadžmenta ljudskih resursa. Među vanjske čimbenike navode se: stupanj nametanja državnih propisa, zakonodavni okvir, ekonomska situacija, prisutnost konkurencije, radni odnosi, kulturne vrijednosti i sl.

Čimbenici na razini pomorske kompanije su iskustvo, prisutnost na međunarodnom tržištu, veličina kompanije, korištena tehnologija, strateški ciljevi, multinacionalnost posade,...

Suvremeni model MLJR trebao bi stoga uključivati sve utjecajne čimbenike, ali bi trebao uključivati i činjenicu da ti čimbenici prvenstveno djeluju na ciljeve MLJR, a time posredno i na strategiju MLJR-a.

### **5.6.2. pristupi definiranju strategije MLJR**

Pristup MLJR-a na razini pomorskih kompanija je specifičan iz razloga što uključuje djelovanje na lokalnom, ali i na međunarodnom tržištu. Naime, kompanije nastoje spojiti potrebu da se politika i praksa MLJR-a prilagođavaju potrebama lokalne okoline i tendenciju korištenja standardiziranih praksi upravljanja ljudskim resursima.

Pristup odabiru strategije MLJR-a određen je također i tendencijom pomorskih kompanija na međunarodnom tržištu da provode eksternaliziranje aktivnosti MLJR-a. Eksterni menadžment kadrova ili outsourcing se provodi u slučaju kada jedna pomorska kompanija prepušta provođenje određene prakse nekoj drugoj pomorskoj kompaniji koja je u tome bolja, a kod upravljanja ljudskim resursima na pomorskom tržištu može se govoriti o eksternaliziranju cjelokupnog odjela ljudskih resursa ili eksternaliziranju pojedinih aktivnosti MLJR-a.

### **5.6.3. Razvoj strategije MLJR**

Koraci u razvoju strategije upravljanja ljudskim resursima u pomorskim kompanijama su:



➤ *Snimanje stanja i strateško pozicioniranje*

U ovoj fazi nužno je shvatiti temeljne snage koje pokreću poslovnu aktivnost u pomorskoj kompaniji. Potrebno je shvatiti kakve su specifičnosti pomorskog tržišta na kojemu kompanija djeluje i temeljne odrednice ponašanja konkurencije.

➤ *Razvoj politike upravljanja ljudskim resursima*

Kreiranje politike je važno iz razloga što potiče proces promišljanja o problemima ljudskih resursa na formalan i eksplicitan način te obvezuje sve razine odlučivanja u pomorskoj kompaniji na njeno provođenje kako bi se postigli unaprijed zacrtani ciljevi.

➤ *Analiza prednosti, slabosti, prilika i prijetnji po ljudske resurse (SWOT analiza)*

U ovoj fazi se analiziraju unutrašnji i vanjski utjecaji koji mogu pospješiti ili otežati postizanje ciljeva politike upravljanja ljudskim resursima. Pri provođenju ove analize potrebno je uzeti u obzir njihov utjecaj na poslovne ciljeve te usvajanje novih tehnologija i nestašicu stručne radne snage na tržištu rada.

➤ *Detaljna analiza raspoloživih ljudskih resursa*

Ova analiza koncentrira se na samu kompaniju, zaposlenike i podsustave upravljanja ljudskim resursima postavljajući situacijska pitanja vezana uz njihovo postojeće stanje, cilj koji se želi postići te razlike između sadašnjeg stanja i cilja koji se želi postići.

➤ *Identificiranje kritičnih pitanja u razvoju ljudskih resursa*

Nužno je usporediti poslovnu strategiju i ciljeve pomorske kompanije s rezultatima SWOT analize i analizom raspoloživih resursa. Tako se identificiraju kritični problemi koje je potrebno riješiti, odnosno ona pitanja koja imaju izravan utjecaj na poslovnu strategiju.

➤ *Razvoj rješenja*

Za svaku identificiranu kritičnu točku potrebno je odrediti koju korektivnu akciju generira na strani rukovodstva. Osobito kod upravljanja ljudskim resursima važno je razmisliti o posljedicama i ishodima poduzimanja konkretnih koraka u budućnosti. U upravljanju ljudskim resursima često se, kao jedini alat, ističe povećanje kompenzacijskih razina, dok se u praksi mnogi problemi, ustvari, svode na dodatno obrazovanje ili poboljšanje interne komunikacije.

#### **5.6.4. Vrste strategija**

- Strategija jačanja kvalitete zahtijeva ljude koji rade spretnije i bolje, kvalitetniji izbor i selekcija djelatnika, poboljšanje treninga, povećanje plaće
- Strategija snižavanja troškova zahtijeva ljude koji rade marljivije, poboljšavanje osoblja, povećanje produktivnosti, smanjenje apsentizma, smanjivanje broja djelatnika
- Strategija postizanja konkurentske prednosti zahtijeva sposobnije, talentiranije, motiviranije i odanije ljude od konkurencije. bolje dizajniranje posla, promjene organizacijske strukture, poboljšan odnos s djelatnicima i volonterima

Konačno, kakav god pristup strategiji MLJR-a pomorska kompanija odabere i koju god vrstu strategije odabere, implementacija strategije MLJR-a uvijek je izazovan zadatak. Na temelju iskustava drugih pomorskih kompanija koje su uspješno formirala svoju strategiju i praksu upravljanja zaposlenicima u međunarodnom okruženju može se istaknuti nekoliko temeljnih pravila koja stručnjaci za ljudske resurse, ali i cjelokupni menadžment trebaju imati na umu. Među temeljnim pravilima mogu se izdvojiti: kontinuirano praćenje i usavršavanje zaposlenika, jačanje vlastitih snaga, definiranje ključnih aktivnosti, eliminicija slabosti, izgradnja kvalitetne baze podataka o ljudskim resursima i sl.

### **5.7. STRATEGIJA POMORSKOG I GOSPODARSKOG RAZVITKA RH**

Hrvatska ima oko 22.000 pomoraca, od čega je oko 7.500 pomoraca koji plove u nacionalnoj plovidbi, odnosno oko 14.500 pomoraca koji plove u međunarodnoj plovidbi na brodovima stranih zastava. Pomorci se obrazuju u sustavu koji uključuje 8 srednjih pomorskih škola, 4 pomorska visoka učilišta i 22 specijalizirana pomorska učilišta. Ovi podaci nesumnjivo govore o značaju pomorstva za ukupni razvoj zemlje.<sup>66</sup>

Želeći definirati jasne pravce razvoja pomorstva, kao jedne od najznačajnijih gospodarskih grana RH, vlada Republike Hrvatske donijela je Strategiju pomorskog razvoja i integralne pomorske politike, a u cilju povećanja bruto društvenog proizvoda, definiranja razvoja na načelima održivosti, promicanja kulture sigurnosti i zaštite morskog okoliša, Strategija uzima u obzir opća načela sadržana u strateškim smjernicama vlade RH, pojedinim sektorskim strategijama, te strateškim smjernicama Europske unije u području pomorstva.

---

<sup>66</sup> [www.sph.hr](http://www.sph.hr)

### 5.7.1. Swot analiza

<p style="text-align: center;"><b>Strengths – snage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geografski položaj</li> <li>▪ Kvalitetan sustav formalnog školovanja</li> <li>▪ Izobrazba pomoraca u skladu s najvišim svjetskim standardima</li> <li>▪ Iskustvo i tradicija u pomorstvu</li> <li>▪ Razvoj i primjena tehničko-tehnoloških dostignuća</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Weaknesses – slabosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nedefiniran opseg i ekonomski doprinos pomorskog sektora u ukupnom gospodarstvu RH</li> <li>▪ Nedefiniranost kriterija odobravanja razvojnih projekata</li> <li>▪ Neefikasnost usluga</li> <li>▪ Administrativna kočnica razvoja pomorskog gospodarstva</li> <li>▪ Nedovoljna medijska zastupljenost pomorskog gospodarstva</li> <li>▪ Porezna politika</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Opportunities – prilike</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Članstvo RH u EU</li> <li>▪ Mogućnost financiranja iz europskih fondova</li> <li>▪ Uvođenje hrvatskih pomoraca u sustav socijalne i mirovinske zaštite</li> <li>▪ Neiskorišteni kapaciteti razvoja pomorstva</li> <li>▪ Daljnji razvoj modela upravljanja i vođenja brodova</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Threats – prijetnje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konkurencija iz zemalja nižeg životnog standarda</li> <li>▪ Neefikasnost pomorske administracije</li> <li>▪ Kriza u pomorstvu</li> <li>▪ Ograničenost kapaciteta</li> </ul>

Izvor: osobno autorica, prilagođeno sa stranica MPPV

## **5.8.PRIMJENA INFORMACIJSKIH TEHNOLOGIJA U UPRAVLJANJU**

Informacijske tehnologije podržavaju odluke menadžmenta u pomorskim kompanijama kako bi se ostvarilo kvalitetno obavljanje posla i postigla značajna poboljšanja. Stvaraju se prednosti koje bitno mijenjaju i unapređuju poslovne procese. Svi sudionici na pomorskom tržištu gotovo u cijelosti informatiziraju svoje poslovanje, kreirajući rješenja koja su u konačnosti efikasnija. Može se reći da je tehnološki napredak, koji se dogodio posljednjih desetak godina, potaknuo pomorske kompanije na traženje naprednijih i učinkovitijih metoda upravljanja resursima. Pomorski tečajevi su se usredotočili na praktičnu obuku odnosno praktično rješavanje problema, a ne na teoretska predavanja.

Glavni problem s kojim se suočavaju pomorske kompanije jest kako zadovoljiti rastuće zahtjeve u pogledu vještina upravljanja tehnologijom i to sa ograničenim financijskim budžetom. U svrhu edukacije i obuke pomoraca (tzv. MEET - Maritime Engineering Education and Training) razvijen je sustav obuke temeljen na tehnologiji (Computer Based Technology). Predstavlja najbolju metodu za simulaciju rada i radnih uvjeta na brodu, vještinu prakse i procjene u pomorstvu. Također ima veliki potencijal u pomorstvu sa svrhom obrazovanja i osposobljavanja, ali potrebno je naglasiti da niti jedna tehnologija ne može biti univerzalno i jedino rješenje za sve trening situacije. Društveni, ekonomski i politički aspekti poslovanja odrazili su se na tradicionalno poslovanje u pomorstvu pa je potrebno te faktore uzeti u obzir kod planiranja aktivnosti edukacije i osposobljavanja.

Obrazovanje i obuka su ključni faktor u kontinuiranom i kvalitetnom obavljanju radnih zadataka i ostvarivanja poslovnih rezultata pomorskih kompanija. Međutim, u pomorskom obrazovanju zamijećen je otpor prema korištenju tehnologije za poboljšanje produktivnosti. Ovo se posebno odnosi na pripadnike srednje životne dobi koji pružaju otpor pri uvođenju novih tehnoloških rješenja.

Obuka temeljena na tehnologiji se odnosi na korištenje računala za olakšanje i poboljšanje poduke. To je softverski program koji je razvijen za individualne obuke kadrova na osobnim računalima, ali i za grupnu obuku u trening centrima. Ovaj program poučava praktične vještine, simulira stvarne situacije, predlaže rješenja i testira spremnost i vještine za rad u pomorstvu. Razvoj temeljen na tehnologiji se zasniva na područjima kognitivne teorije kao što su: percepcija i pažnja, pamćenje, razumijevanje, aktivno učenje, motivacija, kontrola i individualne razlike.

### 5.8.1. Prednosti i nedostaci informacijskih tehnologija

*Pozitivne strane korištenja su:*

- Osnovna razina računalnih vještina je dovoljna za rad,
- Jednostavnost uporabe,
- Dostupnost obuke,
- Fleksibilnost pohađanja treninga,
- Povratna informacija o znanjima i vještinama,
- Spremanje podataka na računalo – disk,
- Izvrsnost multimedijalne demonstracije.

*Ograničenja korištenja:*

- Neslaganje s instruktorima utječe na rad,
- Troškovi računalne tehnologije,
- Nedostatnost stručnih inženjerskih sadržaja,
- Zahtjevi prilagodbe individualnog rada,
- Smanjena sposobnost “čitanja” skica.

Pomorske kompanije koriste softverske pakete koji omogućuju brzu procjenu i širok spektar analiza. Razvijanje računalnog sustava omogućuje osmišljavanje prikladne strategije poslovanja pomorskih kompanija kao i učinkovitu komunikaciju među sudionicima na pomorskom tržištu. Kao temeljna zadaća menadžmenta nameće se odabir najpovoljnijih načina korištenja raspoloživih resursa uz uporabu tehnologije. U pomorskim kompanijama, kao jedan od glavnih zahtjeva ističe se raspoređivanje pomorskog kadra na odgovarajuća radna mjesta prema njihovoj kvalifikacijskoj strukturi, ispunjavajući pritom zahtjeve učinkovitosti radnih mjesta uz kreiranje tehnoloških rješenja.

## 6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

### 6.1. UZORAK I POSTUPAK ISTRAŽIVANJA

Osnovna je metoda istraživanja anketiranje zaposlenih u pomorskim kompanijama na području Republike Hrvatske, e-mailom i osobno. Istraživanje o utjecaju modela upravljanja ljudskim resursima provedeno je tijekom studenog i prosinca 2016. godine i to na uzorku od 52 pomorca na području Splitsko-dalmatinske županije.

U svrhu istraživanja oblikovan je anketni upitnik koji je služio za ispitivanje učinkovitosti modela upravljanja zaposlenih pomoraca iz Republike Hrvatske. Kako je anketni upitnik anoniman, prilikom prikaza dobivenih rezultata istraživanja neće se koristiti imena pomorskih kompanija na koje se istraživanje anketiranih pomoraca odnosilo. Anketni upitnik je ispunjen i vraćen od strane anketiranih pomoraca. Upitnik se sastoji od 25 pitanja, a pri njegovoj je izradi korištena Likertova analitička metoda za analizu i identificiranje uspješnosti modela upravljanja ljudskim resursima u pomorskim kompanijama. Za utvrđivanje uspješnosti modela upravljanja prema Likertu bilo je potrebno koristiti se metodom aritmetičke sredine, zato što Likertova skala predstavlja intervalnu skalu.

Obradom anketnih upitnika dobiveni su brojni podaci, kako o karakteristikama svakog pojedinog modela, tako i o obilježjima upravljanja ljudskim resursima. Rezultati istraživanja anketnog upitnika koji se odnose na različite modele upravljanja ljudskim resursima u pomorskim kompanijama prikazani su prema ključnim komponentama: upravljanju, učinkovitosti, motivaciji, komunikaciji, ciljevima i kontrolnim aktivnostima.

### 6.2. POLAZNE HIPOTEZE

U ovom će se istraživanju, uz prikaz ostalih relevantnih podataka vezanih za utjecaj modela upravljanja ljudskim resursima u pomorskim kompanijama, testirati sljedeće hipoteze:

***H0: Pomorske kompanije u Republici Hrvatskoj primjenjuju različite modele upravljanja ljudskim resursima***

Na području Republike Hrvatske djeluju razne, veće ili manje, pomorske kompanije. No, ono po čemu se razlikuju jest model upravljanja ljudskim resursima. Postoje različiti modeli upravljanja kadrom ovisno o dogovoru s partnerom:

4. Integrirani menadžment - specifičnost ovog modela odgovornosti jest da pomorska kompanija preuzima sve obveze vezane uz kadrove, odnosno kadrovski menadžment, ali ujedno pruža i usluge tehničkog menadžmenta.
5. Menadžment kadrova - sukladno dogovoru pomorskih partnera jedna kompanija preuzima sve obveze vezane uz kadar, dok neka druga pomorska kompanija ili vlasnik broda osigurava tehničku podršku.
6. Eksterno opskrbljivanje posadom (outsourcing, eksternaliziranje) - odgovornost limitirana na pribavljanje kadra.

### **Pomoćne hipoteze:**

#### ***H1: Primjena modela integriranog menadžmenta bitno ovisi o strateškoj orijentaciji pomorske kompanije***

Strategija utječe na sustav upravljanja i može uvjetovati promjene u svim strukturnim elementima. U pomorskim kompanijama učinkovitost upravljanja ljudskim resursima promatra se iz više perspektiva. To su: učinkovitost donošenja i provedbe odluka, učinkovitost primjene znanja i vještina, učinkovitost upravljanja ljudskim resursima i učinkovitost sustava kvalitete.

#### ***H2: Primjena modela kadrovskog menadžmenta bitno ovisi o strateškoj orijentaciji pomorske kompanije***

Kadrovski menadžment utječe na sustav upravljanja i optimizaciju procesa upravljanja ljudskim resursima. Podrazumijeva brz i učinkovit prijenos znanja i vještina, organizaciju izobrazbe kadrova odnosno prilagodbu izobrazbe standardima EU, povećanje razine motivacije i zadovoljstva te primjenu suvremenih tehničko-tehnoloških rješenja.

#### ***H3: Primjena modela eksternog opskrbljivanja posadom bitno ovisi o strateškoj orijentaciji pomorske kompanije***

Model eksternog opskrbljivanja posadom je menadžment strategija kojom jedna pomorska kompanija ili vlasnik broda prestaje obavljati određene kadrovske aktivnosti te ih prepušta specijaliziranom i efikasnijem opskrbitelju pomorskog kadra koji ima ulogu organizirati sve kadrovske radnje.

### 6.3. INSTRUMENTI ISTRAŽIVANJA

Temeljni instrument istraživanja je anketni upitnik “Komparativna analiza modela upravljanja ljudskim resursima u pomorskim kompanijama u Republici Hrvatskoj“. Upitnik je, zajedno sa pratećim pismom u kojem je objašnjena svrha istraživanja te date upute za njegovo ispunjavanje poslan pomorcima, od kojih ga je 52 zaposlenih ispunilo i vratilo.

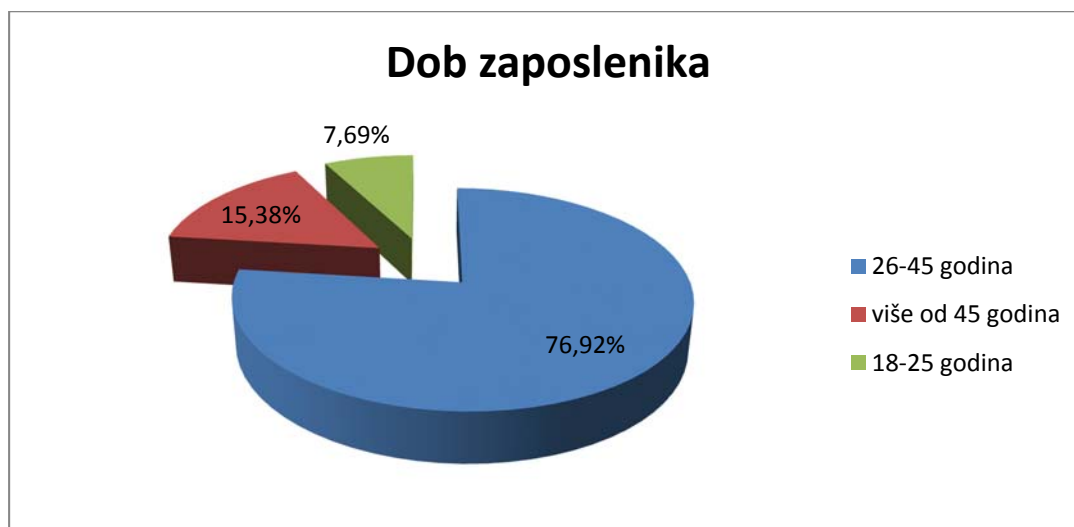
Prvi dio anketnog upitnika sastoji se od općih informacija kao što su: dob zaposlenika, obrazovanje, radni staž. Anketni upitnik sastavljen je na način da su odabrane varijable grupirane u 4 osnovne skupine, a promatrano u cjelini, opisuju upravljanje ljudskim resursima promatranih pomorskih kompanija:

- Skupina varijabli A1 – **odabir pomorskog kadra**, daje odgovor na pitanje vodi li pomorska kompanija računa o tome da prikupi adekvatna i potrebna znanja pažljivom selekcijom pomoraca;
- Skupina varijabli A2 – **obrazovanje i obuka**, daje informaciju o tome radi li se u pomorskoj kompaniji na kontinuiranom unapređenju postojeće razine znanja;
- Skupina varijabli A3 – **motivacija**, ukazuju na to potiče li se primjena znanja;
- Skupina varijabli A4 odnosi se na **upravljanje znanjem** unutar pomorske kompanije

Potrebno je naglasiti da tako odabrane varijable ne pokrivaju sva područja upravljanja ljudskim resursima u pomorstvu. Međutim, daju smjernice prilikom odluke o učinkovitosti različitih modela upravljanja ljudskim resursima. Naime, te varijable odnose se na subjektivnu procjenu o učinkovitosti upravljanja pomorskim kadrom. S obzirom da pomorske kompanije kvalitetom svojih poslovnih veza s partnerima na pomorskom tržištu ostvaruju bolje poslovne prilike u budućnosti, a time i priliku stvaranja održive konkurentske prednosti, varijable ove skupine opisuju, zapravo, elemente koji dovode do povećanja učinkovitosti. Pri tome se radi o zatvorenim pitanjima intenziteta, što znači da su anketirani pomorci trebali svaku varijablu ocijeniti ocjenom sa skale od 1 (najniža ocjena) do 5 (najviša ocjena).

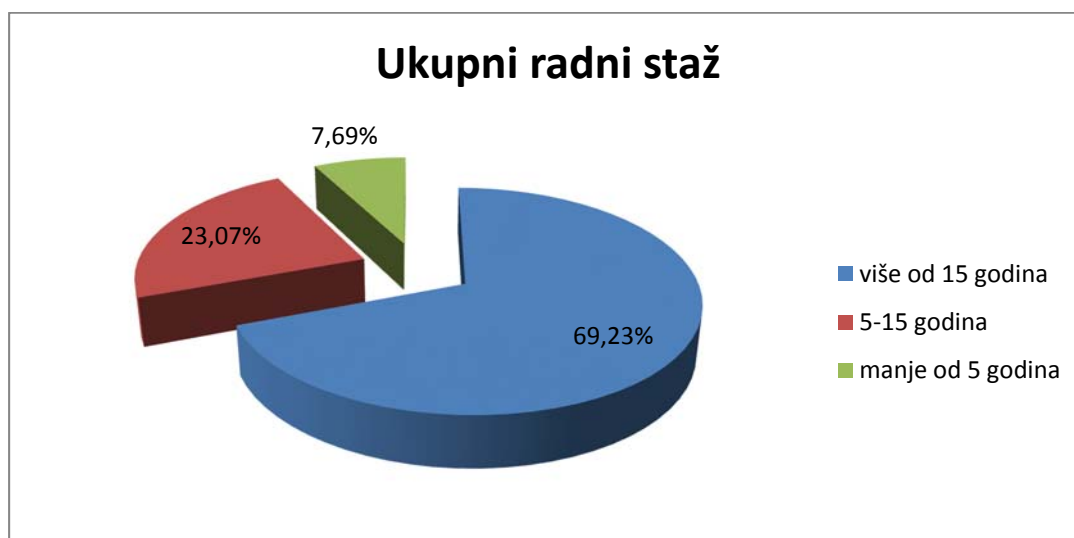


## 1. Dob zaposlenika



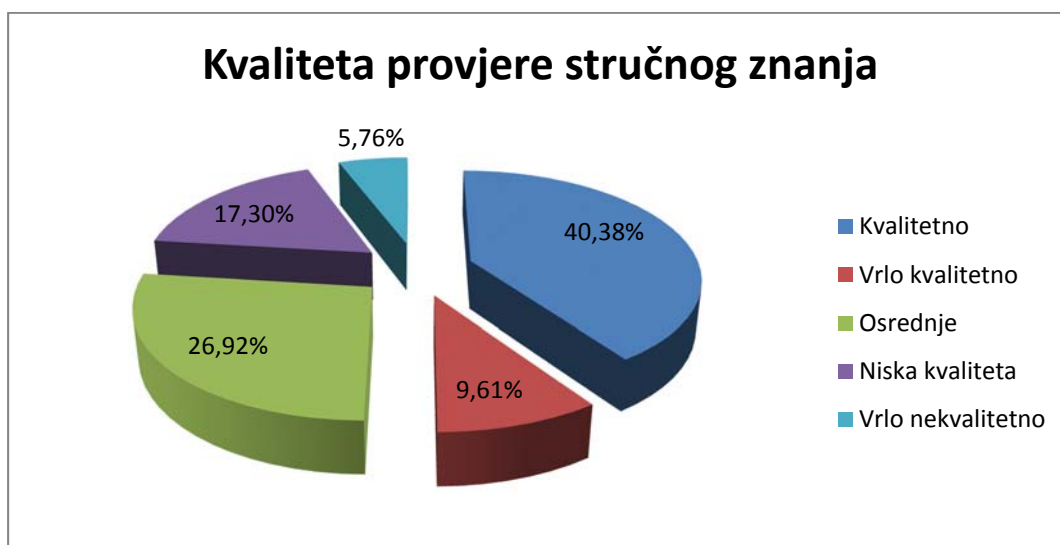
Ovom istraživanju najviše su se odazvali pomorci od 26 do 45 godina starosti (76,92%). To je i razumljivo s obzirom da su to relativno mladi ljudi spremni pomoći u istraživanju, i nadasve zainteresirani za rezultate efekata primjene različitih modela upravljanja ljudskim resursima u pomorskim kompanijama u RH.

## 2. Ukupni radni staž



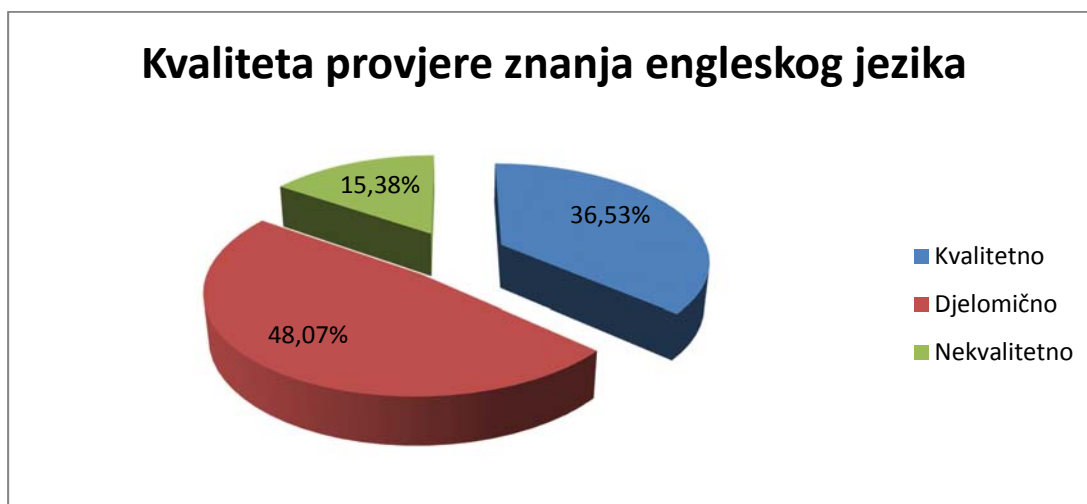
Istraživanje je pokazalo da je najviše ispitivanih pomoraca sa radnim stažom više od 15 godina (69,23%), dok je onih sa minimalnih 5 godina radnog staža 23,07%.

### 3. Razina kvalitete profesionalnih testova za provjeru znanja



Anketirani pomorci su najvećim dijelom skloni mišljenju da su kvalitetno pripremljeni testovi stručnog znanja (40,38%), dok manji dio pomoraca smatra da bi testove trebalo doradivati i usklađivati sa napretkom tehnologije.

### 4. Kvaliteta stručnog znanja engleskog jezika



Istraživanje je pokazalo da se razina kvalitete provjere stručnog znanja engleskog jezika u pomorskim kompanijama ocjenjuje djelomično kvalitetnim (48,07%), što upućuje na zaključak da treba usavršavati provjeru.

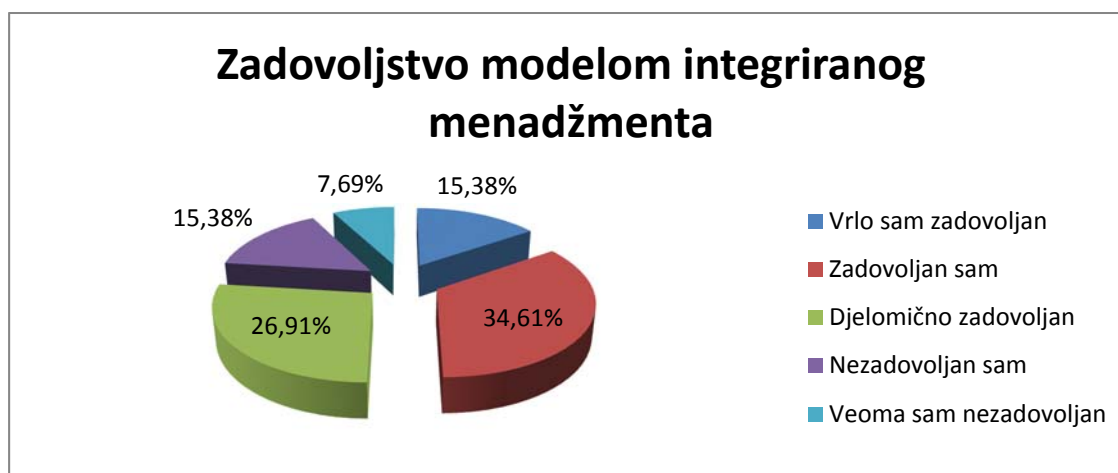
## 5. Zadovoljstvo zaposlenih pomoraca putem modela integriranog menadžmenta koji uključuje menadžment kadrova i tehnički menadžment

Istraživanjem zadovoljstva anketiranih pomoraca zaposlenih putem ovog modela u pomorskim kompanijama dobiveni su sljedeći rezultati:

Tablica 5. Zadovoljstvo rezultatima integriranog menadžmenta

Zadovoljstvo rezultatima	Broj anketiranih pomoraca	%
Vrlo sam zadovoljan	8	15,38
Zadovoljan sam	18	34,61
Djelomično zadovoljan	14	26,92
Nezadovoljan sam	8	15,38
Veoma sam nezadovoljan	4	7,69
Ukupno	52	100,00%

Graf 5.



Lako je uočljivo da je velika većina anketiranih pomoraca više ili manje zadovoljna integriranim menadžmentom kao izabranim modelom pribave pomorskog kadra, dok je zanemarivo malo njih nezadovoljno, čime je dobiven pokazatelj koji model integriranog menadžmenta predstavlja kao koristan menadžerski model na pomorskom tržištu.

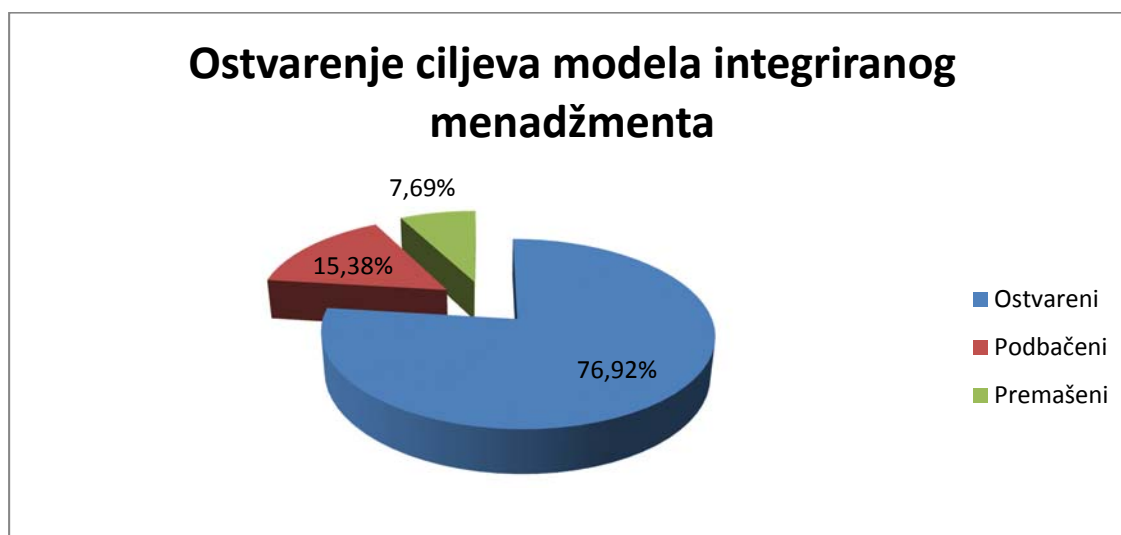
## 6. Ostvarenje ciljeva kroz primjenu modela integriranog menadžmenta u pomorstvu

Pomorci koji su zaposleni putem ovog modela upitani su za mišljenje o stupnju ostvarenja ciljeva pomorske kompanije, kako bi se utvrdilo u kojoj mjeri su ti ciljevi ostvareni, te kako bi se kasnije utvrdilo eventualno postojanje međuzavisnosti između stupnja ostvarenja ciljeva modela integriranog menadžmenta i učinkovitosti upravljanja ljudskim resursima u pomorstvu.

Tablica 6.: Stupanj ostvarenja ciljeva primjenom modela integriranog menadžmenta

Ostvarenje ciljeva modela	Broj anketiranih pomoraca	%
Premašeni	4	7,69%
Ostvareni	40	76,92%
Podbačeni	8	15,38%
Ukupno	52	100,00%

Graf 6.



Utvrđeno je da velika većina anketiranih pomoraca (76,92%) smatra da se putem modela integriranog menadžmenta u pomorskim kompanijama ostvaruju zacrtani ciljevi.

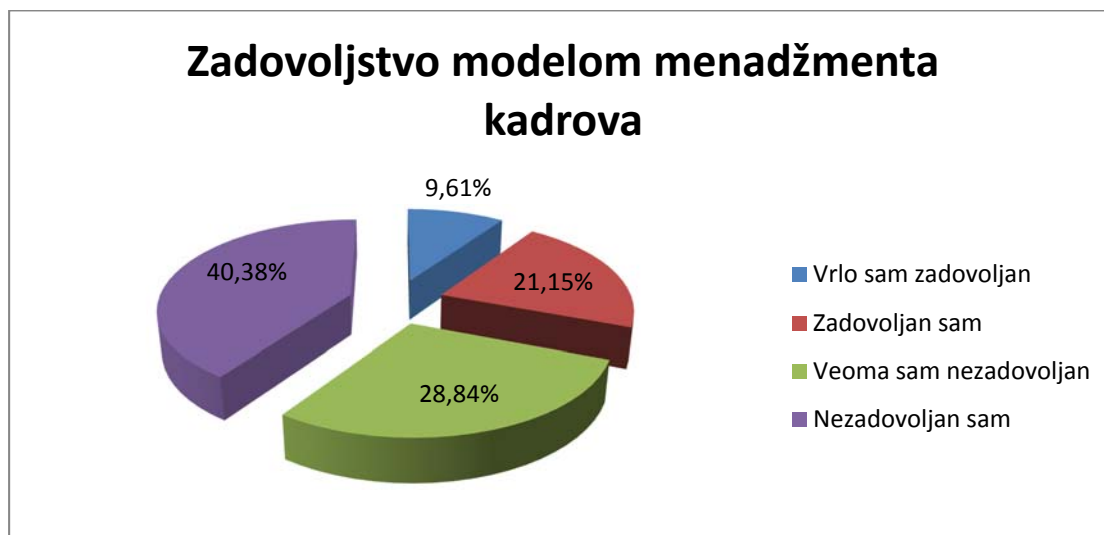
## 7. Zadovoljstvo zaposlenih pomoraca putem modela kadrovskog menadžmenta bez tehničke potpore

Pomorske kompanije koje pružaju usluge integriranog menadžmenta također pružaju i usluge menadžmenta kadrova ukoliko partnerska kompanija ili vlasnik broda za to izrazi želju ili potrebu. Istraživanjem se došlo do ocjene zadovoljstva uslugom menadžmenta kadrova i to kako slijedi:

Tablica 7.: Zadovoljstvo modelom menadžmenta kadrova

Zadovoljstvo uslugom menadžmenta kadrova	Broj anketiranih	%
Vrlo sam zadovoljan	5	9,61%
Zadovoljan sam	11	21,15%
Nezadovoljan sam	21	40,38%
Veoma sam nezadovoljan	15	28,84%
Ukupno	52	100, 00%

Graf 7.



Rezultati istraživanja pokazuju da anketirani pomorci uglavnom imaju zamjerke vezano uz usluge menadžmenta kadrova. Nezadovoljstvo se može povezati sa njihovom usporedbom uslugama pomorskih kompanija sa integriranim menadžmentom i outsourcingom.

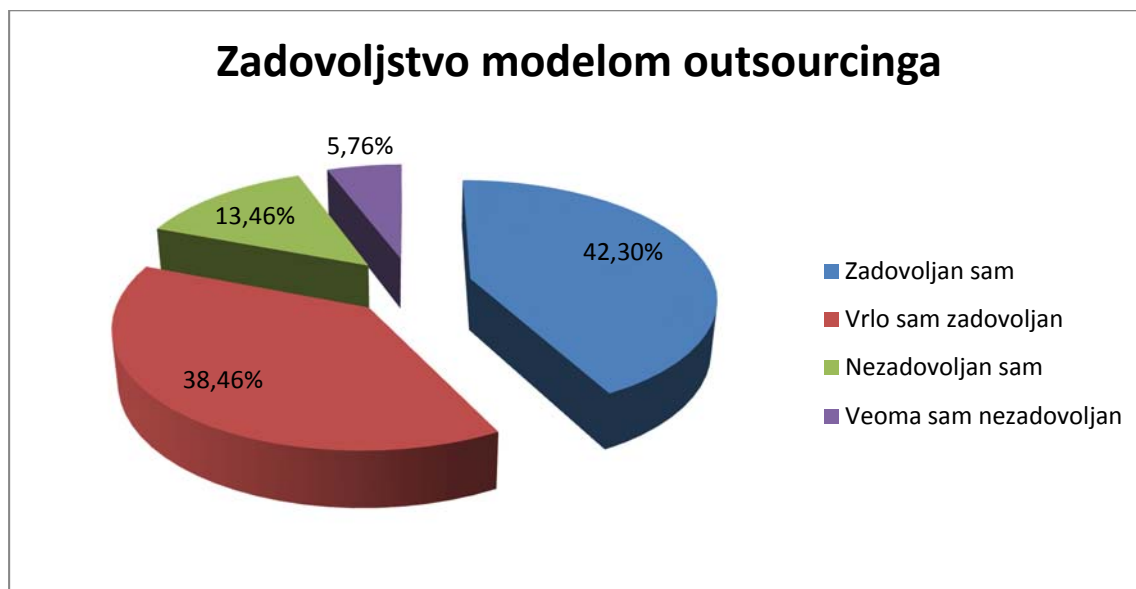
## 8. Zadovoljstvo zaposlenih pomoraca putem modela outsourcinga

Istraživanjem zadovoljstva rezultatima outsourcinga anketiranih pomoraca dobiveni su sljedeći rezultati:

Tablica 8.: Zadovoljstvo rezultatima outsourcinga

Zadovoljstvo rezultatima outsourcinga	Broj anketiranih pomoraca	%
Vrlo sam zadovoljan	20	38,46%
Zadovoljan sam	22	42,30%
Nezadovoljan sam	7	13,46%
Veoma sam nezadovoljan	3	5,76%
Ukupno	52	100,00%

Graf 8.



Lako je uočljivo da je velika većina anketiranih pomoraca više ili manje zadovoljna outsourcingom kao izabranim modelom pribave pomorskog kadra, dok je zanemarivo malo njih nezadovoljno, čime je dobiven pokazatelj koji outsourcing predstavlja kao učinkoviti menadžerski model na pomorskom tržištu.

## 9. Glavni razlozi outsourcinga

Pomorske kompanije, da bi preživjele na turbulentnom pomorskom tržištu, okreću se novim tržišnim aktivnostima. Outsourcing u pomorstvu podrazumijeva prijenos sporednih aktivnosti na vanjskog opskrbitelja – pomorsku kompaniju koja pokriva sve kadrovske aktivnosti dok se druga kompanija ili vlasnik broda fokusira na sržne aktivnosti. Svi razlozi za provođenje outsourcinga u pomorstvu podrazumijevaju poboljšanje određenih aspekata poslovanja vezano uz kadrovske poslove. U ovom dijelu istraživanja utvrđeni su glavni razlozi zbog kojih pomorske kompanije koriste outsourcing.

Tablica 9.: Glavni razlozi outsourcinga

Glavni razlozi outsourcinga	Broj anketiranih	%
Predanost kvaliteti postupka selekcije	24	46,15%
Reputacija posredničke pomorske kompanije	7	13,46%
Reputacija poslovnih partnera posredničke kompanije	14	26,92%
Lokacija posredničke pomorske kompanije	3	5,76%
Razina usluga opskrbitelja u odnosu na internu jedinicu	4	7,69%
Ukupno	52	100,00%

Istraživanje je pokazalo da bi se rangiranje razloga za outsourcing u pomorstvu prema njihovoj važnosti, moglo prikazati na sljedeći način:

1. Predanost kvaliteti postupka selekcije
2. Reputacija poslovnih partnera posredničke kompanije
3. Reputacija posredničke pomorske kompanije
4. Razina usluga opskrbitelja u odnosu na internu jedinicu
5. Lokacija posredničke pomorske kompanije

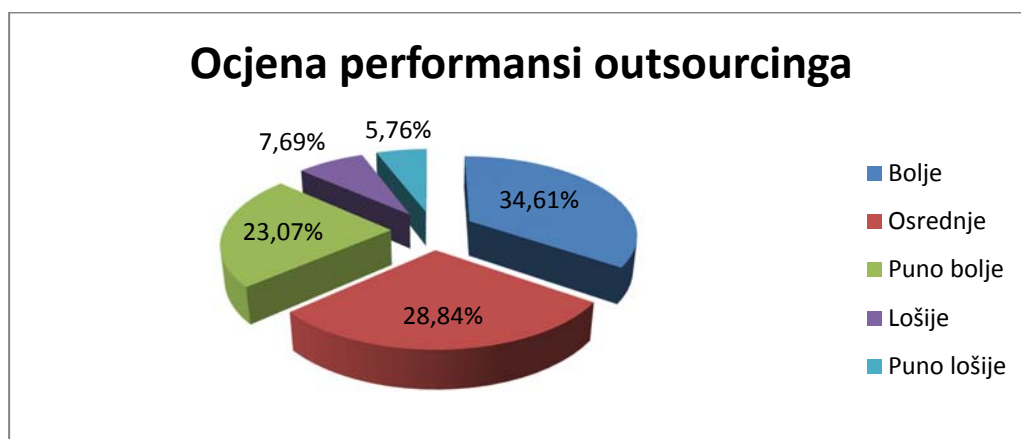
## 10. Ocjena performansi pomorske kompanije koja pruža usluge outsourcinga

Istraživanjem učinkovitosti rada pomorske kompanije koja pruža usluge outsourcinga anketiranjem pomoraca dobiveni su sljedeći rezultati:

Tablica 10.: Ocjena performansi outsourcinga

Ocjena performansi outsourcinga	Broj anketiranih	%
Puno bolje	12	23,07%
Bolje	18	34,61%
Osrednje	15	28,84%
Lošije	4	7,69%
Puno lošije	3	5,76%
Ukupno	52	100,00%

Graf 10.



Većina anketiranih pomoraca je uglavnom više ili manje zadovoljna ostvarenim performansama pomorskih kompanija koje pružaju usluge outsourcinga i to u usporedbi sa prethodnim performansama internih jedinica pomorskih kompanija.



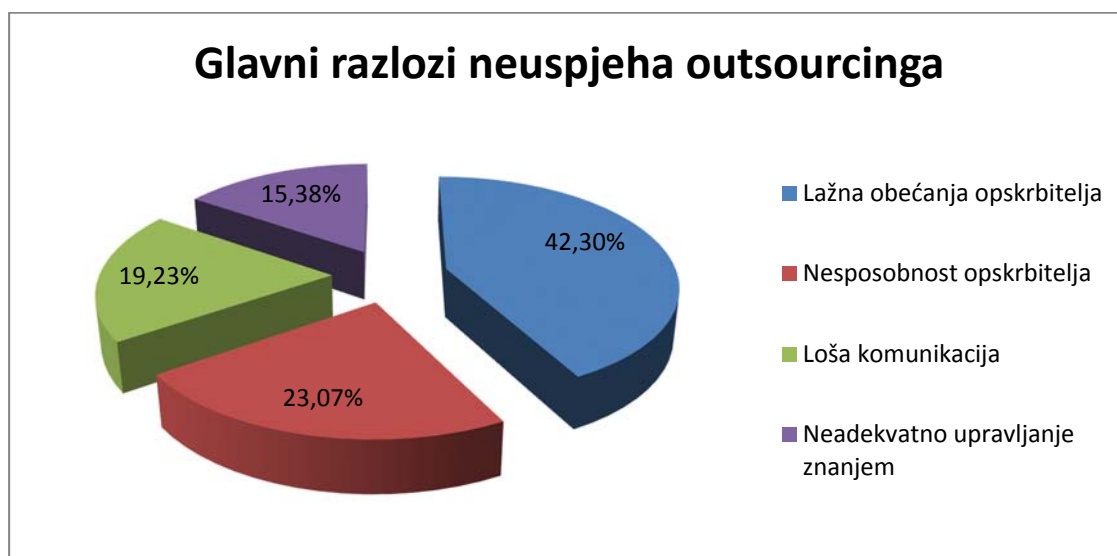
## 11. Glavni razlozi neuspjeha outsourcinga

Uporaba outsourcinga je razvila i negativne konotacije koje se uglavnom povezuju uz gubitak kontrole, nedostatak transparentnosti informacija i gubitak radnih mjesta.

Tablica Glavni razlozi neuspjeha outsourcinga

Glavni razlozi	Broj anketiranih	%
Nesposobnost opskrbitelja	12	23,07%
Lažna obećanja opskrbitelja	22	42,30%
Loša komunikacija	10	19,23%
Neadekvatno upravljanje znanja	8	15,38%
Ukupno	52	100,00%

Graf 11.



Istraživanje je pokazalo da anketirani pomorci kao glavni razlog neuspjeha outsourcinga smatraju lažna obećanja opskrbitelja. Također i nesposobnost opskrbitelja uz lošu komunikaciju vodi neuspjehu pružanja usluga outsourcinga u pomorskim kompanijama.

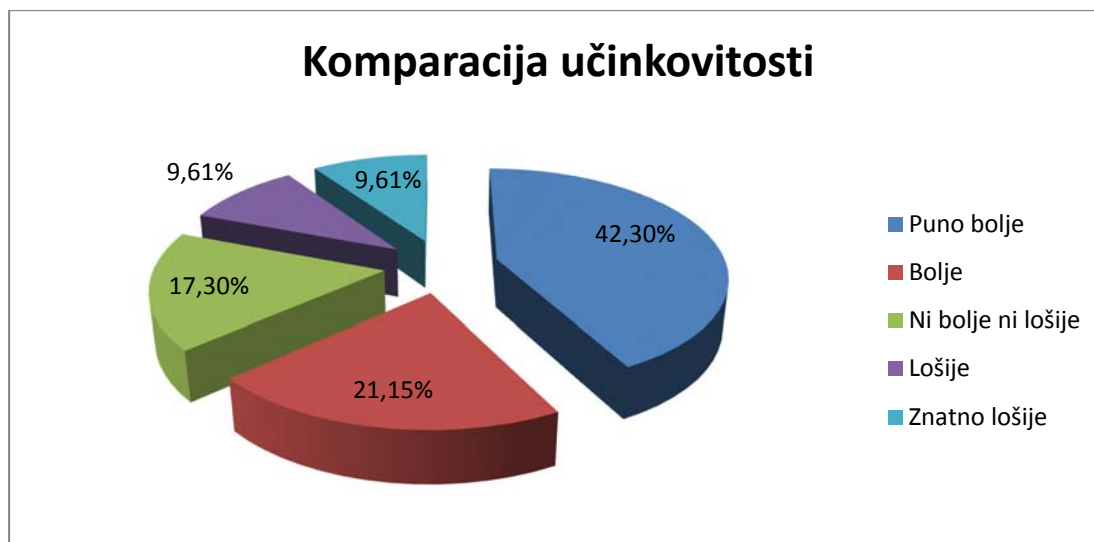
## 12. Komparacija učinkovitosti outsourcing opskrbitelja i integriranih funkcija pomorskih kompanija

Jedna od osnovnih ideja outsourcinga u pomorskim kompanijama jest da se kadrovski poslovi prepuste pomorskoj kompaniji – opskrbitelju pomorskog kadra koja će bolje i efikasnije provoditi kadrovske aktivnosti negoli integrirane funkcije pomorskih kompanija.

Tablica 12.: Komparacija učinkovitosti

Komparacija učinkovitosti	Broj anketiranih	%
Puno bolje	22	42,30%
Bolje	11	21,15%
Ni bolje ni lošije	9	17,30%
Lošije	5	9,61%
Znatno lošije	5	9,61%
Ukupno	52	100,00%

Graf 12.

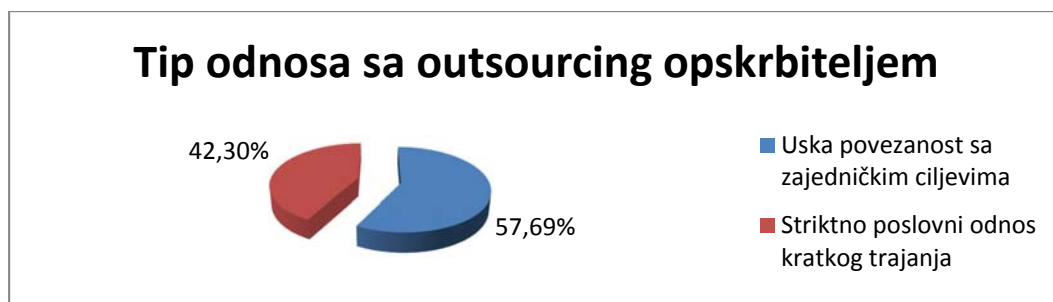


Istraživanje je pokazalo učinkovitost poslovanja pomorske kompanije sa integriranim menadžmentom nad outsourcing uslugama pomorskih kompanija. Velika većina anketiranih pomoraca smatra da pomorske kompanije sa integriranim funkcijama pomorskog kadra ostvaruju bolju učinkovitost.

### 13. Tip odnosa sa opskrbiteljem

S ciljem usporedbe odnosa pomorske kompanije koja pruža usluge outsourcinga i druge pomorske kompanije – vlasnika broda koja organizira poslovne aktivnosti, izvršena je klasifikacija koja opskrbitelja tretiraju kao strategijskog partnera te ona koja ga tretiraju kao dobavljača.

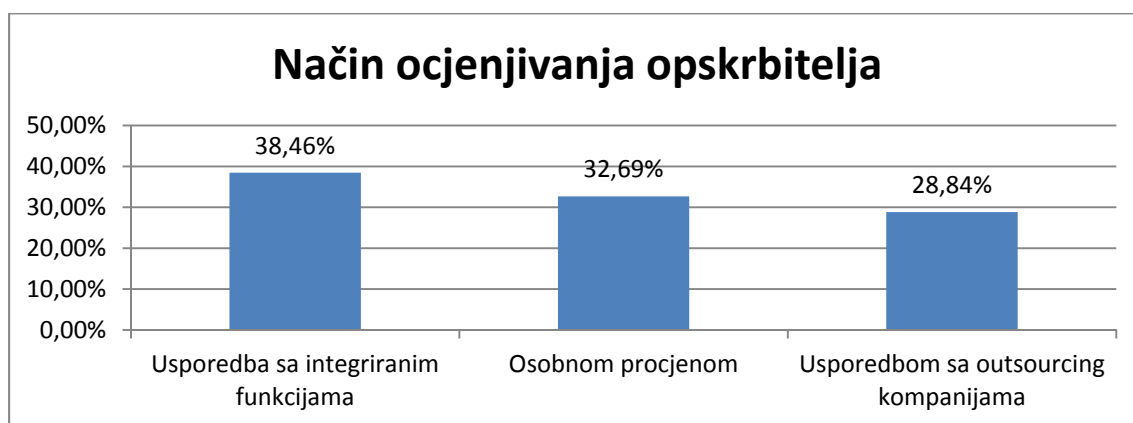
Graf 13.



Rezultati istraživanja pokazuju da 56 % pomorskih kompanija odnos sa outsourcing opskrbiteljem promatraju sa aspekta uske povezanosti sa zajedničkim ciljevima, dok 44 % njih smatra da je to striktno poslovni odnos kratkog trajanja.

### 14. Način ocjenjivanja opskrbitelja

S ciljem procjene uspješnosti izvršenja ciljeva opskrbitelja pomorskog kadra te usporedbe sa učincima integriranih funkcija pomorskih kompanija. Izvršena je klasifikacija s obzirom na način ocjenjivanja opskrbitelja.



Utvrđeno je da najveći broj anketiranih pomoraca ocjenjuje učinke svojih outsourcing opskrbitelja usporedbom njihovih performansi sa prethodno utvrđenim standardima performansi integriranih funkcija pomorskih kompanija.

## 15. Prosječna vrijednost komponenti

Komponente	Modeli upravljanja		
	Model integr.menadž.	Kadrovski man.	Outsourcing
Analiza obrazovanja	2,83	2,79	3,67
Nastavak obrazovanja	2,79	2,92	3,00
Pribavljanje certifikata	3,25	3,25	4,00
Testovi provjere znanja	2,83	2,17	3,67
Provjera engl.jezika	2,17	2,79	3,38
Visina plaće	3,46	2,83	4,00
Radni uvjeti	3,33	3,46	4,00
Organizacija rada	3,38	3,25	3,67
Odnos s nadređenima	3,67	2,83	2,43
Mogućnost napretka	3,67	2,90	3,67
Poštivanje ugovora	2,83	2,31	3,25
Značaj dod. izobrazbe	3,21	2,17	3,90
Timski rad i suradnja	3,56	2,79	2,17
Komunikacija	4,00	3,67	2,83
Primjena pom.kodeksa	3,25	2,25	2,75
Analiza ciljeva	3,38	2,17	3,38

Može se zaključiti da većinu odgovora u modelima integriranog menadžmenta i outsourcinga čini ocjena 3 ili više pa se može reći da tablica frekvencija ukazuju na visoku predodžbu o uspješnosti poslovanja pomorskih kompanija koju anketirani pomorci imaju o svojim kompanijama i ovim modelima. Nešto slabiju ocjenu dobiva model kadrovskog menadžmenta čiji zaposlenici ovaj model ocjenjuju manje učinkovitijim u odnosu na integrirani menadžment odnosno outsourcing.

Istraživanje je pokazalo da anketirani zaposlenici, kada je riječ o komponentama u procesu odabira pomorskog kadra, outsourcing ocjenjuju kao najkvalitetniji model upravljanja ljudskim resursima. Zaposlenici smatraju da testovi korišteni kod eksterne pribave pomorskog kadra odražavaju stvarno znanje i da u procesu selekcije outsourcing pomorska kompanija odabire kvalitetan kadar.

Daljnijim istraživanjem anketa je pokazala da model integriranog menadžmenta najučinkovitije pristupa analizi obrazovnih potreba, dok je u svim modelima podjednako zastupljena mogućnost nastavka obrazovanja i pribavljanja dodatnih certifikata (oko 33%). Ispitivanjem zadovoljstva zaposlenika modelom integriranog menadžmenta dobivena je zadovoljavajuća ocjena (34, 61%), a i ostvarivanje ciljeva u ovom modelu je ostvareno (76,92%).

Istraživanje je pokazalo da se menadžeri u outsourcing pomorskim kompanijama najčešće koriste novčanim nagradama i napredovanjem kao vrstama motiva. Dobiveni podaci također pokazuju da menadžeri pomorskih kompanija u Republici Hrvatskoj nemaju razvijenu sustavnu motivacijsku politiku, nego je motivacija odraz njihovih mogućnosti i sukladan je s postignutim rezultatima zaposlenika. Za razliku od prethodno analiziranih odgovora, treća je motivacijska komponenta – poštivanje ugovora pokazala da veliki broj zaposlenika u outsourcingu smatra da je upravo ova stavka jako bitna za uspješno poslovanje kompanije. Velika većina zaposlenika smatra da su timski rad i suradnja prilično važni u svakom modelu.

Anketnim upitnikom ispitivana je i razvijenost komunikacije u pomorskim kompanijama u Republici Hrvatskoj. Cilj je tih pitanja bio utvrditi koliko stupanj razvitka komunikacije utječe na model upravljanja ljudskim resursima.

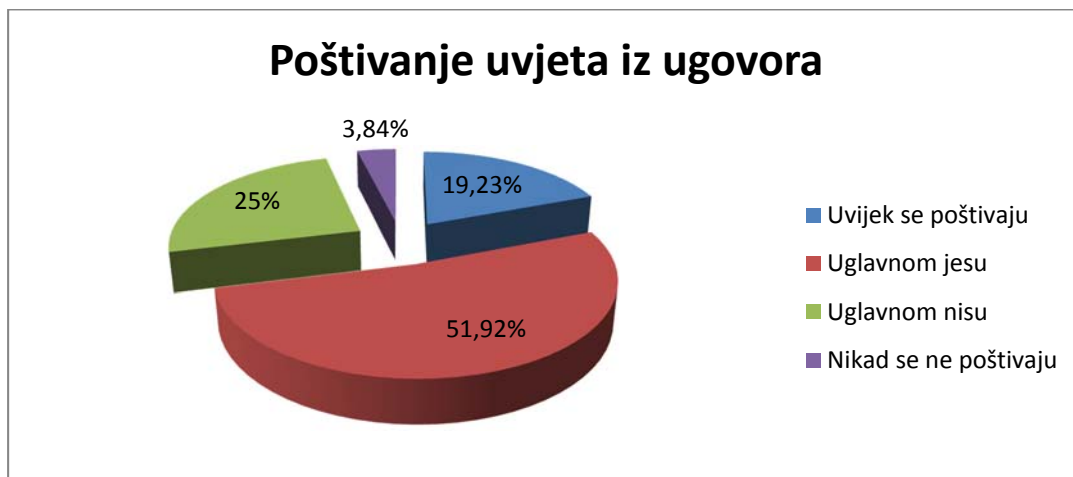
Većina pomoraca zaposlenih preko modela integriranog menadžmenta, pokazuje pouzdanost i povjerenje prema svojim nadređenima, i zaposlenici su veoma slobodni u komuniciranju s nadređenima. Model integriranog menadžmenta prevladava kada se radi o pouzdanosti i povjerenju prema nadređenima, a također i pri analizi slobode komuniciranja na relaciji menadžer - zaposlenik vidljivo je da u tome prevladava integrirani menadžment.

Anketni upitnik obuhvatio je pitanja vezana uz učinkovitost upravljanja ljudskim resursima koja u pomorskim kompanijama sa suvremenom organizacijom ima značajnu ulogu u postizanju uspješnoga poslovanja. Veoma važna komponenta učinkovitosti jest analiza očekivanih i ostvarenih ciljeva, ali i razina donošenja odluka koja je najizraženija kod integriranog menadžmenta budući da je donošenje odluka na “vrhu”, ali i na nižim razinama menadžmenta. Funkcija kontroliranja usko je povezana s funkcijom planiranja i s postavljanjem ciljeva u kompaniji. Njezin je zadatak utvrditi koliko i u kolikom su iznosu ostvareni postavljeni ciljevi i predložiti mjere za poboljšanje postojećega stanja. Kontinuirano praćenje i nadgledanje procesa s ciljem kontinuirane prilagodbe novonastalim uvjetima je važno za uspješnost procesa implementacije strategije u pomorskim kompanijama. Analiza ciljeva od strane ispitanih pomoraca dobila je podjednako dobru ocjenu za model integriranog menadžmenta, ali i za model outsourcinga.

## 16. Poštivanje uvjeta iz ugovora

Anketirani pomorci su upitani u kolikoj mjeri se poštuju uvjeti iz ugovora i dobiveni su odgovori kako slijedi:

Graf 16.

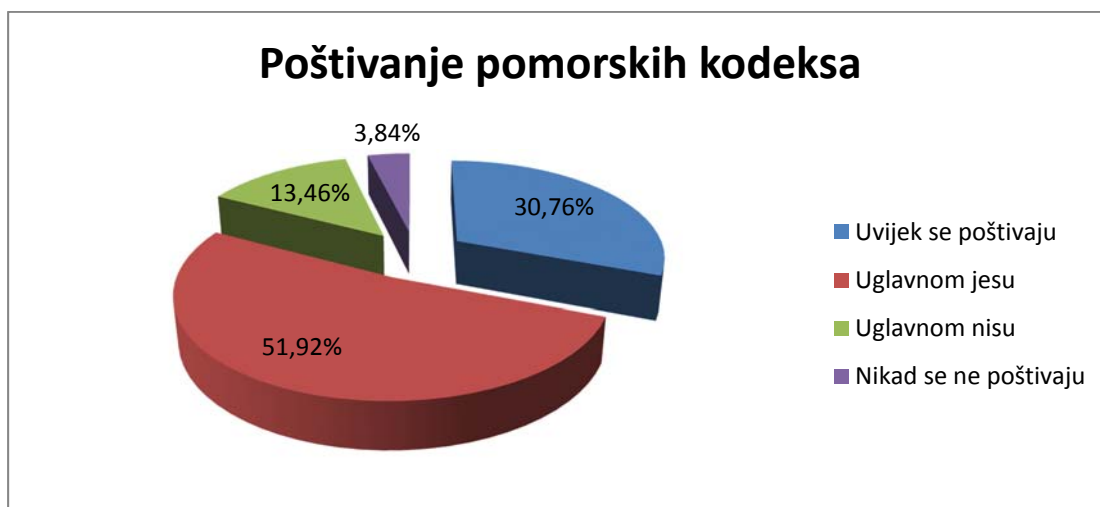


Kako se i vidi iz priloženog grafičkog prikaza, najčešći odgovor anketiranih pomoraca je da se uvjeti iz ugovora o radu poštvaju.

## 17. Poštivanje pomorskih kodeksa

Istraživanjem se željelo utvrditi poštuju li se pomorski kodeksi s obzirom da je u teoretskom dijelu naglašeno kako o njihovoj primjeni bitno ovisi i učinkovitost rada pomorskih kompanija.

Graf 17.



## 7. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Procesi globalizacije i informatizacije, nesigurnost pomorskog tržišta i učestalost promjena nameće menadžmentu pomorskih kompanija potrebu kontinuiranog prilagođavanja dinamičnom i turbulentnom poslovnom okruženju kroz integrirane aktivnosti, ali i eksternalizaciju (outsourcing) aktivnosti poput privlačenja i regrutacije kadra uz istovremeno zadržavanje ili podizanje razine kvalitete poslovanja na pomorskom tržištu.

Pomorske kompanije moraju posvetiti značajno vrijeme, ali i resurse, financijske i ljudske, kako bi mjerile vlastitu izvedbu u dostizanju zadanih strateških ciljeva. To pokazuje da su se metode upravljanja poslovanjem u pomorskim kompanijama značajno promijenile kroz nekoliko zadnjih desetljeća, a razlog se nalazi u činjenici da dok se u prošlosti vrijednost stvarala na osnovu dugotrajne imovine iskazane u računovodstvenoj bilanci, u modernom poslovnom okruženju vrijednost se u značajnoj mjeri ostvaruje na osnovi nedodirljive (“intangible”) imovine koja se ne iskazuje u računovodstvenoj bilanci. To se ponajprije odnosi na imovinu koja proizlazi iz intelektualnog kapitala. Dodatno, u nedodirljivu imovinu pomorskih kompanija je uključen odnos sa ostalim pomorskim subjektima, znanje ljudskih resursa, inovacijska kultura, te informatička tehnologija čija kvaliteta utječe na konkurentnost kompanije na pomorskom tržištu. Ono što utječe na samo poslovanje su i brojni problemi s kojima se susreću pomorske kompanije, a u tom nesigurnom poslovnom okruženju ne snalaze se svi jednako dobro pa je opravdano reći da mogućnost preživljavanja vanjskih utjecaja ovisi o unutarnjoj snazi pomorske kompanije i kvaliteti ljudskih resursa.

Menadžment pomorskih kompanija, promatran s upravljačke strukture, najviše se bazira na menadžerske funkcije planiranja potrebnih resursa, raspoređivanja kadrova, vođenja i kontroliranja. Ako je riječ o integriranom menadžmentu ljudskih resursa, tada se može reći da cjelokupna uspješnost pomorske kompanije ovisi o uspješnosti procesa menadžmenta na različitim razinama poslovanja. Bitno je naglasiti da nema univerzalne, opće strategije koja bi se odnosila na sve pomorske kompanije. Svaka pomorska kompanija zasebno treba osmisliti plan i program djelovanja na pomorskom tržištu, a kao najvažniji zadatak smatra se upravljanje ljudskim resursima. Kvalitetni menadžeri moraju prvenstveno znati motivirati, koordinirati i povezati različite individualnosti s ciljem opstanka, rasta i razvoja pomorske kompanije. Iz svega proizlazi definicija pomorskog menadžmenta kao procesa upravljanja ljudskim resursima i to u skladu s promjenjivom okolinom i rastućim zahtjevima pomorskog tržišta.

U ovom su se radu nastojali utvrditi efekti primjene različitih modela upravljanja ljudskim resursima u pomorskim kompanijama u Republici Hrvatskoj. U tu je svrhu provedeno empirijsko istraživanje koje je pokazalo da organizacijsko ponašanje i praksa korištenja pomorskih kodeksa u radu ispitanih pomoraca vodi većoj učinkovitosti. Anketiranju je pristupilo 52 zaposlenih pomoraca, a instrument istraživanja je bio anketni upitnik koji je obuhvatio područja interesa i to: učinkovitost i upravljanje znanjem, motivacija, komunikacija, obuka i obrazovanje, poštivanje ugovora i pomorskih propisa.

Postavljanjem *TEMELJNE HIPOTEZE* po kojoj pomorske kompanije u Republici Hrvatskoj primjenjuju različite modele upravljanja ljudskim resursima, prihvaća se. Utvrđeno je da pomorske kompanije u Republici Hrvatskoj koriste različite modele upravljanja ljudskim resursima i to: model integriranog menadžmenta, model kadrovskog menadžmenta i outsourcing.

Testiranjem *POMOĆNIH HIPOTEZA* potvrđeno je da primjena modela upravljanja ljudskim resursima bitno ovisi o strateškoj orijentaciji pomorske kompanije. Rezultati istraživanja, u kojima je utvrđen teorijski okvir upravljanja ljudskim resursima i znanjem, načela sustavnog i procesnog pristupa upravljanju, zakonski zahtjevi upravljanja ljudskim resursima i znanjem, zahtjevi upravljanja ljudskim resursima i znanjem u međunarodnim pomorskim kodeksima za sustave upravljanja, potvrđuju značaj i potrebu upravljanja i razvoja ljudskih resursa i znanja u pomorskim kompanijama, a posebice s aspekta sigurnosti ljudi, imovine i okoliša. Sumirani odgovori ispitanika naglašavaju korisnosti modela upravljanja ljudskim resursima, ali u kombinaciji sa drugim menadžerskim alatima i mjerama ekonomske politike u pomorskim kompanijama. Sama primjena modela upravljanja ljudskim resursima u pomorskim kompanijama rezultirati će boljom kontrolom izvedbe planova i projekata, poboljšati efikasnost samog poslovanja i olakšati prilagodbu pomorskih kompanija dinamičnim uvjetima pomorskog tržišta.

Istraživanje je pokazalo da je najučinkovitiji model upravljanja ljudskim resursima najbliži modelu outsourcinga, i to u tri slučaja; kada se radi o motivaciji i zadovoljstvu rezultatima, kada se radi o prihvaćanju informacija i naloga nadređenih te o učestalosti provođenja analize postavljenih i realiziranih ciljeva. Istraživanje je pokazalo da bi rangiranje razloga za outsourcing u pomorstvu prema važnosti bilo kako slijedi: predanost kvaliteti postupka selekcije, reputacija poslovnih partnera posredničke kompanije, razina usluga opskrbitelja u odnosu na internu jedinicu te lokacija posredničke pomorske kompanije.



Anketirani su zaposlenici najbliži modelu integriranog menadžmenta kada se analizirala odgovornost za ostvarivanje ciljeva. Utvrđeno je da velika većina anketiranih pomoraca (76,92%) smatra da se putem modela integriranog menadžmenta u pomorskim kompanijama ostvaruju zacrtani ciljevi i da su vrhovni menadžeri i menadžeri srednje razine primarno odgovorni za postavljanje ciljeva u pomorskoj kompaniji. Slična je situacija i s razinom donošenja odluka, gdje se opredijelila za dvije mogućnosti iz anketnog upitnika, tj. da se odluke donose na “vrhu” ili “uglavnom na vrhu” uz delegiranje rutinskih odluka.

Rezultati istraživanja pokazuju da anketirani pomorci uglavnom imaju zamjerke vezano uz usluge menadžmenta kadrova. Nezadovoljstvo se može povezati sa njihovom usporedbom uslugama pomorskih kompanija sa integriranim menadžmentom i outsourcingom.

Moguće je dati neke prijedloge da bi menadžment pomorskih kompanija u RH mogao poboljšati svoju učinkovitost i slijediti trendove budućnosti koji se pred njih postavljaju, ali opet vodeći se prema utjecajnim čimbenicima: ulaganju u obuku i znanje zaposlenika, tehnologiji, brzini reagiranja na promjene, organizacijskoj kulturi. Menadžeri ljudskih resursa u pomorskim kompanijama su svjesni da se u suvremenom poslovnom svijetu najveća borba vodi na području učinkovitosti kompanije kroz upravljanje znanjem. Učinkovitost, promatrana kao odnos uložених resursa i ostvarenih rezultata, tema je oko koje se vode najvažnije polemike, a najviše je rasprava usmjereno na ulogu zaposlenika u procesu povećanja učinkovitosti. Učinkovitost se često objašnjava kao umijeće kojim se sa što manje resursa može napraviti što više rezultata ili s dodatno angažiranim resursima napraviti značajno povećanje rezultata. Pritom se često zaboravlja najvažniji resurs, a to su u pomorskim kompanijama zaposleni pomorci. Zaboravlja se na ulaganje u njihovo znanje kako bi bili spremni svojim zalaganjem povećati opseg poslovanja pomorske kompanije, ali i dobro razrađen model upravljanja ljudskim resursima.

Naravno, osim promjena unutar pomorske kompanije, potrebno je reagirati i na promjene iz vanjskoga okruženja, usvajanjem znanja i vještina konkurentnih pomorskih kompanija i to ako su ona pridonijela uspješnijem poslovanju, a samim time i boljem pozicioniranju kompanija na pomorskom tržištu. Samo će takvim ponašanjem menadžeri moći uspješno upravljati pomorskom kompanijom u uvjetima turbulentnog i neizvjesnog pomorskog okruženja.

## **LITERATURA:**

1. Aaker, D.: *Strategic market management*, Wiley & Sons, New York, 2005.
2. Babić Š.: *Uvod u ekonomiku poduzeća*, Školska knjiga, Zagreb, 1971.
3. Bahtijarević–Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.
4. Baker, M.J.: *Marketing Strategy and Management*, MacMillan Press Ltd., London, 2000.
5. Barković, D.: *Operacijska istraživanja*, Ekonomski fakultet, Osijek, 2001.
6. Batalić, M.: *Ekonomika brodarstva*, Pomorski fakultet, Split, 2003.
7. Batalić, M.: *Poslovanje u brodarstvu*, Pomorski fakultet, Split, 2005.
8. Berthel, J.: *Personal Management*, Stuttgart, 1997.
9. Bennet, R.: *Management*, Informator i Potecon, Zagreb, 1994.
10. Bielić, T.: *Organizacija rada i upravljanje na brodu*, Pomorski fakultet u Splitu
11. Biličić, M.: *Psihologija rada u brodarstvu*, Rijeka, 2001.
12. Bošković, D., Vukčević M.: *Suvremena organizacija i menadžment u globalizacijskim procesima*, Tiskara G.E. M. Pićan, 2005.
13. Brajdić, I.: *Modeli odlučivanja*, Hotelijerski fakultet Opatija, 1998.
14. Buble, M.: *Management*, Ekonomski fakultet, Split, 2006.
15. Buble, M.: *Strategijski menadžment*, Ekonomski fakultet, Split, 2007.
16. Buble, M.: *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, 2005.
17. Ćorović, B.: *Kadrovski menadžment*, Fakultet za pomorstvo, Kotor, 2000.
18. Ćorović, B.: *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Fakultet za pomorstvo, Kotor, 2004.
19. Ćorović, B.: *Menadžment ljudskih resursa*, Fakultet za pomorstvo, Kotor, 2008.
20. Ćurko B., Vertovšek N.: *Nova rješenja za profesionalne izazove pomoraca*, Metodčki ogledi, 2010.
21. Davenport, T. H., Prusak, L.: *Working knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, 2000.
22. Dessler, G.: *Human Resource Management*, Pearson, New Jersey, 2005.
23. Dujanić, M.: *Menadžment u funkciji organizacije*, Zbornik radova, Ekonomski fakultet, Rijeka, 1992
24. Dundović, Č.: *Pomorski sustavi i pomorska politika*, Pomorski fakultet Rijeka, 2003.
25. Edvinsson, L.: *Corporate Longitude – Navigating the knowledge economy*, BookHouse Publishing, 2002.
26. Edvinsson, L.: *Korporacijska longituda.- Navigacija ekonomijom znanja*, Differo, Zagreb, 2003.

27. Evans, Martin G.: *Organizational Behavior: The central Role of Motivation*, Journal of Management, 1986.
28. Frappaolo, C.: *Knowledge management*, Capstone Publishing, Oxford UK, 2002.
29. Glavan, B.: *Ekonomika morskog brodarstva*, Školska knjiga, Zagreb, 1992.
30. Glavan, B.: *Pomorski brodar, organizacija i poslovanje*, Pula, 1984.
31. Hicks, R. C., Dattero, R., Galup, S. D.: *The five-tier knowledge management hierarchy*, Journal of Knowledge Management, 2006.
32. Jelinović, Z.: *Ekonomika prometa i pomorstva*, Informator, Zagreb, 1983.
33. Jurčević M., Stjepanović R., Ivaković Babić M.: *Metode ocjenjivanja uspješnosti na radu zaposlenika u prometnim poduzećima*, Fakultet prometnih znanosti Zagreb, 2011.
34. Katzell, Raymond A., Donna E. Thomson, *Work motivation: Theory and practice*, American Psychologist, 1990.
35. Kotler, Ph.: *Marketing Management*, Prentice-Hall, New Jersey, USA, 1988.
36. Marušić, M., Vranešević, T.: *Istraživanje tržišta*, Adeco, Zagreb, 2001.
37. Mencer, I.: *Strateški menadžment i poslovna politika*, Vitagraf, Rijeka, 2003.
38. Mencer, I.: *Tržište morskog brodarstva*, Školska knjiga, Zagreb, 1990.
39. Mitrović, F.: *Ekonomika brodarstva*, Pomorski fakultet, Split, 2008.
40. Mitrović F, Kesić B., Jugović A.: *Menadžment u brodarstvu i lukama*, Pomorski fakultet Split, 2010.
41. Mrnjavac E.: *Pomorski sustav*, Pomorski fakultet, Rijeka, 1998.
42. Novak, M.: *Strategijski razvoj poduzeća*, Računovodstvo i financije, 1997.
43. Pulić A., Sundać D.: *Intelektualni kapital*, I.B.C.C., Rijeka, 1998.
44. Pupovac D., Zelenika R.: *Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu*, Veleučilište u Rijeci, 2004.
45. Rocco F.: *Teorija i primjena istraživanja marketinga*, Zagreb, 1976.
46. Salvatore, D.: *Ekonomija za menadžere u svjetskoj privredi*, Mate d.o.o., Zagreb, 1994.
47. Schein, E.: *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco, 1985.
48. Sikavica, P. i drugi, *Poslovno odlučivanje*, Informator, Zagreb, 1999.
49. Sladoljev, J., Šišara, J. i Boban, M. (2007) Upravljanje ljudskim potencijalima u cilju povećanja konkurentnosti poduzeća. Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, 2007.
50. Spremić, M.: *Znanje i intelektualni kapital - skrivena vrijednost kompanije*, Računovodstvo i financije br. 8, 2001
51. Srića, V.: *Menadžer i informacijski sustav*, Poslovna knjiga, Zagreb, 1994.

52. Stewart, T.: *Intellectual Capital: The new wealth of organizations*, New York, Doubleday Currency, 1997.
53. Stewart, T.: *Intellectual Capital*, Fortune, 2001.
54. Stopford, M.: *Maritime Economics*, Routledge, London, 2003.
55. Stražičić N.: *Znanstvene osnove razvoja pomorstva Hrvatske do 2010. godine*, Pomorski fakultet, Rijeka, 1990.
56. Sučević, D.: *Krizni menadžment*, Zagreb, 2010.
57. Šiber F.: *Management ljudskih potencijala*, Zagreb, 1999.
58. Thompson, A., Strickland, A.J.: *Strategic Management*, McGraw-Hill Irwin, New York, 2001.
59. Tomašević Lišanin M.: *Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost*, Zbornik, Zagreb, 2004.
60. Tomić Z., Milas Z.: *Strategija kao odgovor na krizu*, Politička misao, 2007.
61. Tudor, G.: *Kompletan pregovarač*, MEP Consult, Zagreb, 1992.
62. Vidović, S.: *Upravljanje znanjem*, InfoTrend, Zagreb, br. 107, 2003.
63. Vidučić, V.: *Sustavi pomorskog tržišta*, Sveučilište u Splitu, 2011.
64. Zikmund, W. G.: *Business research methods*, Forth Worth, The Dryden Press, 2000.
65. Weimerskirch A., George S.: *Total Quality Management: Techniques Proven By Today's Most Successful Companies*, New York, John Wiley and Sons, 1994.
66. Žugaj, M., Cingula M.: *Temelji organizacije*, FOING, Varaždin, 1992.

**POPIS SLIKA:**

Stranica:

Slika 1. - Model hijerarhije znanja	21
Slika 2. - Karakteristike upravljanja znanjem	24
Slika 3. - Elementi uspješnog pregovaranja	41
Slika 4. - Aspekti procesa rada	54
Slika 5. - Poslovna politika pomorske kompanije sa međusobno integriranim cjelinama	61
Slika 6. – Vrijednosna struktura pomorske kompanije	68
Slika 7. - Utjecaj okruženja na pomorsku kompaniju	71
Slika 8. - Principi sustava upravljanja	84
Slika 9. – Shema organizacije pomorske kompanije sa integriranim menadžmentom	95
Slika 10. - Ciljevi ISM kodeksa	103
Slika 11. - Proces zapošljavanja pomorskog kadra	114
Slika 12. - Proces dobivanja kvalificiranog kadra	118
Slika 13. - Primjer priručnika kvalitete	124
Slika 14. - SWOT analiza	131

## **PRILOG**

## **ANKETNI UPITNIK**

**PROJEKT ISTRAŽIVANJA: “Komparativna analiza modela upravljanja ljudskim resursima u pomorskim kompanijama u Republici Hrvatskoj”**

Poštovani,

Molimo Vas da pažljivo pročitate anketna pitanja te da na njih odgovorite tako da zaokružite jedan ili više od ponuđenih odgovora. Hvala na suradnji!

Cilj ovog istraživanja jest da se prikupe informacije za istraživanje efekata različitih modela upravljanja ljudskim resursima u pomorskim kompanijama u RH. Razlikujemo model integriranog menadžmenta sa ili bez tehničke podrške i outsourcing pod kojim se smatra postupak pribave ljudskog kadra od strane vanjskih opskrbitelja. Pretpostavka jest da će vanjski opskrbitelji radi svoje specijalizacije brže, bolje i jeftinije obavljati eksternalizirane aktivnosti kao što je ukrcaj pomoraca na brodove.

Vaše sudjelovanje u istraživanju je dobrovoljno i anonimno, a podaci koje ćete dati su povjerljivi te će biti korišteni isključivo u svrhu istraživanja.

1. Dob (godine):
  - a) 18-25
  - b) 26 - 45
  - c) > 45
  
2. Stručna sprema:
  - a) SSS
  - b) VŠS
  - c) VSS
  
3. Ukupni radni staž:
  - a) < 5 godina
  - b) 5 – 15 godina
  - c) > 15 godina
  
4. Radni staž u kompaniji u kojoj ste trenutno zaposleni:
  - a) < 2 godine
  - b) 2 – 6 godina
  - c) > 6 godina
  
5. Kako biste ocijenili razinu kvalitete profesionalnih testova za provjeru znanja?
  - a) Vrlo kvalitetno
  - b) Kvalitetno
  - c) Osrednje
  - d) Niska kvaliteta
  - e) Vrlo nekvalitetno
  
6. Može li se reći da rezultat testa stručnog znanja stranog jezika u postupku selekcije predočava stvarno znanje?
  - a) Da
  - b) Djelomično
  - c) Ne



7. U kolikoj mjeri ste zadovoljni radom pomorske kompanije sa integriranim menadžmentom?
- a) Vrlo sam zadovoljan
  - b) Zadovoljan sam
  - c) Djelomično zadovoljan
  - d) Nezadovoljan sam
  - e) Veoma sam nezadovoljan
8. Kako biste ocijenili stupanj ostvarenja ciljeva modela integriranog menadžmenta?
- a) Premašeni
  - b) Ostvareni
  - c) Podbačeni
9. U kolikoj mjeri ste zadovoljni modelom menadžmenta kadrova?
- a) Vrlo sam zadovoljan
  - b) Zadovoljan sam
  - c) Nezadovoljan sam
  - d) Veoma sam nezadovoljan
10. Da li ste u Vašoj dosadašnjoj karijeri zapošljavani preko outsourcing pomorske kompanije?
- a) Da
  - b) Ne
  - c) Trenutno sam zaposlen
11. Kako biste ocijenili performanse Vašeg outsourcing opskrbitelja u usporedbi sa prethodnim performansama internih jedinica pomorskih kompanija?
- a) Puno bolje
  - b) Bolje
  - c) Ni bolje ni lošije
  - d) Lošije
  - e) Znatno lošije

12. Po Vašem mišljenju, koje bi bile glavne prednosti outsourcinga?
- a) Predanost kvaliteti postupka selekcije
  - b) Reputacija posredničke pomorske kompanije
  - c) Reputacija poslovnih partnera posredničke pomorske kompanije
  - d) Lokacija posredničke pomorske kompanije
  - e) Razina usluge opskrbitelja u odnosu na internu jedinicu
13. Kako biste ocijenili Vaš odnos sa outsourcing opskrbiteljem?
- a) Uska povezanost sa zajedničkim ciljevima
  - b) Striktno poslovni odnos kratkog trajanja
14. Na koji način ocjenjujete učinke Vašeg outsourcing opskrbitelja?
- a) Usporedbom sa integriranim funkcijama pomorskih kompanija
  - b) Osobnom procjenom
  - c) Usporedbom sa ostalim outsourcing pomorskim kompanijama
15. Ukoliko je bilo negativnih implikacija outsourcinga, zbog čega smatrate da su one nastale?
- a) Nesposobnost opskrbitelja
  - b) Lažnih obećanja opskrbitelja
  - c) Loša komunikacija
  - d) Neadekvatno upravljanje znanjem
16. U kolikoj mjeri ste zadovoljni komunikacijom na relaciji pomorska kompanija – zaposlenik?
- a) Potpuno sam zadovoljan
  - b) Uglavnom sam zadovoljan
  - c) Ovisi o različitim okolnostima
  - d) Uglavnom sam nezadovoljan
  - e) Potpuno sam nezadovoljan
17. Smatrate li da kadrovsko osoblje ima potrebnu razinu vještina, sposobnosti i znanja?
- a) Da
  - b) Ne

18. Poštuju li se dogovoreni uvjeti iz ugovora:

- a) Uvijek se poštivaju
- b) Uglavnom jesu
- c) Uglavnom nisu
- d) Nikad se ne poštivaju

19. Poštuju li se pomorski kodeksi u poslovanju?

- a) Uvijek se poštivaju
- b) Uglavnom jesu
- c) Uglavnom nisu
- d) Nikad se ne poštivaju

20. Tko podmiruje novčane obveze pribavljanja dodatnih certifikata?

- a) Pomorac osobno
- b) Poslodavac

21. U dijelu koji slijedi navedeni su neki specifični aspekti Vašeg posla. Molimo Vas da na skali od 1 do 5 označite koliko ste nezadovoljni ili zadovoljni svakim od njih:

Visinom mjesečne plaće	1	2	3	4	5
Radnim uvjetima na brodu	1	2	3	4	5
Organizacijom rada u kompaniji u kojoj radite	1	2	3	4	5
Odnos s Vašim nadređenima	1	2	3	4	5
Međuljudskim odnosima na brodu na kojem radite	1	2	3	4	5
Mogućnostima napredovanja na radnom mjestu	1	2	3	4	5
Sposobnost privlačenja novog pomorskog kadra	1	2	3	4	5
Sposobnost zadržavanja postojećeg kadra	1	2	3	4	5

22. Faktori koje slijede predstavljaju potencijalne izvore stresa i rizika vezanih za posao pomoraca. Molimo Vas da svaku od njih procijenite prema razini opterećenja koju je za Vas predstavljala tijekom protekle godine dana:

Odvojenost od kuće	1	2	3	4	5
Preveliko radno opterećenje	1	2	3	4	5
Nedostatak podrške od strane nadređenih	1	2	3	4	5
Nevažnost uloge u radnoj organizaciji	1	2	3	4	5
Promjene i način upravljanja promjenama	1	2	3	4	5
Kontradiktorni radni zahtjevi	1	2	3	4	5
Umor	1	2	3	4	5
Multinacionalnost posade	1	2	3	4	5
Nesigurnost posla	1	2	3	4	5
Nemogućnost pružanja zdravstvene pomoći	1	2	3	4	5

23. Da li pohađate dodatnu izobrazbu?

- a) Da
- b) Ne

24. Kako biste ocijenili dodatnu izobrazbu?

- a) Važna mi je
- b) Interferira s mojim radnim obvezama
- c) Interferira s mojim obiteljskim obvezama
- d) Završena dodatna izobrazba donosi mi mogućnost napredovanja

25. Smatrate li efikasnim sustav provođenja ispita u lučkim kapetanijama?

- a) Da
- b) Ne